

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

OS MEIOS HUMANOS NUMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

REESTRUTURAÇÃO DAS FORMAS E TEMPO DE TRABALHO NUM LAR DE IDOSOS

ANA PATRÍCIA NAVE LOPES

ORIENTAÇÃO: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Júri:

Presidente: Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais: Sara Cristina Falcão Gonçalves Casaca Ferreira

OUTUBRO/2011

RESUMO

Actualmente, a vantagem competitiva parece emergir da capacidade de adaptação das organizações face às mudanças constantes do ambiente que as rodeia. Neste contexto, assumem especial relevância as propostas preconizadas no âmbito da “flexibilidade no trabalho e no emprego” e as estratégias que, em consonância, são seguidas a nível de GRH.

Numa abordagem direccionada para a sustentabilidade de uma Organização sem Fins Lucrativos, em que se pretende aumentar a eficácia através da melhoria da qualidade do serviço, o presente Projecto considera imperativo valorizar os RH como um investimento, apresentando, para tanto, uma proposta de adaptação da força de trabalho, tendo em conta as necessidades imediatas de uma realidade organizacional caracterizada por laborar continuamente. O maior desafio de uma organização que pretenda tornar-se mais flexível, sem contudo tornar precária a sua força de trabalho, centra-se na conjugação destes princípios.

Em termos metodológicos, foi desde logo evidente que a investigação aplicada, porque vocacionada para a resolução de problemas reais, seria a mais adequada. Depois, considerando que num Projecto se deve apresentar um plano de intervenção futura que vise a resolução do problema identificado, a recolha de dados junto de vários *stakeholders*, detentores de interesses díspares na organização, proporcionou o acesso a informação diversificada e abrangente. Desta forma, foram utilizadas técnicas inseridas numa abordagem que combina métodos quantitativos e qualitativos (Inquérito por Questionário, Observação, Entrevista e Grupo de Discussão), o que permitiu adequar a proposta à realidade organizacional, conferindo-lhe um maior grau de fidelidade.

Os resultados permitiram aferir, que não existe no Lar de Vila Fernando uma estratégia de flexibilização ou a adopção de práticas de GRH integradas e conducentes à obtenção de vantagem competitiva. A proposta apresentada centra-se na conceptualização e sistematização de um modelo que inclui os seguintes elementos: I. Avaliação dos RH segundo o grau de singularidade e valor estratégico; II. Escolha do tipo de flexibilidade adequado aos objectivos organizacionais; III. Implementação de práticas de GRH favoráveis ao prosseguimento da estratégia adoptada e IV. Avaliação da implementação realizada para eventuais reajustamentos.

PALAVRAS-CHAVE: GRH; Modelos de Flexibilização de Trabalho e Emprego; Formas Flexíveis de Trabalho; Organização do Trabalho e do Tempo de Trabalho; Organizações sem Fins Lucrativos.

ABSTRACT

Nowadays, competitive advantages seem to emerge from the capacity of the organizations to adapt and cope with frequent surrounding changes. In this context, particular importance should be given to the proposals advocated in “flexibility in work and employment”, and strategies that, accordingly, are followed at HRM level.

In a targeted approach to the sustainability of a Nonprofit Organization, which aims to increase effectiveness by improving the quality of service, this project recognizes that it is imperative to value HR as an investment, proposing, for this purpose, to adapt the workforce taking into account the immediate needs of an organizational reality characterized by permanent labor. The biggest challenge of an organization willing to become more flexible, without making its workforce precarious, focuses on combining these principles.

In methodological terms, it was immediately clear that the applied research, as it was dedicated to solve real problems, would be the most appropriate. Thereafter, considering that a project should present a plan for future interventions aiming the resolution of the identified problem, collecting data from various stakeholders with dissimilar interests in the organization, provided access to assorted and wide information. Thus, techniques have been used as part of an approach that combines qualitative and quantitative methods (survey, observation, interview and focus group), which allowed to adapt the proposal to the organizational reality, giving it a greater level of fidelity.

The results demonstrated that Vila Fernando nursing home didn't have any flexibility strategy or integrated HRM practices in use, leading to competitive advantage.

The present proposal focuses on conceptualization and systematization of a model with the following characteristics: I. Evaluation of HR according to the level of uniqueness and strategic value; II. Choose the type of flexibility in accordance to organizational goals; III. Implementation of HRM practices conducive to the continuation of the adopted strategy; IV. Evaluation of the implementation for possible adjustments.

Keywords: HRM; Models of Flexibility in Work and Employment; Flexible Work Forms; Organization of Work and Working Time; Nonprofit Organizations.

ÍNDICE

	Página
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	6
LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS	7
AGRADECIMENTOS	9
1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1. A Flexibilidade e a Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.1.1. A Origem Comum da Flexibilidade e da Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.1.2. A Flexibilidade: A Bela ou o Monstro?	15
2.1.3. As Diversas Categorias da Flexibilidade	17
2.1.4. Implicações dos Modelos de Flexibilidade do Emprego na Gestão de Recursos Humanos.....	19
2.1.5. Formas de Trabalho Flexível e Novas Formas de Organização do Trabalho	27
2.2. O Caso Particular das Organizações Sem Fins Lucrativos	32
2.2.1. Caracterização e Importância do Terceiro Sector	32
2.2.2. A Eficácia e as Organizações Sem Fins Lucrativos	34
2.2.3. Os Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos	35
3. METODOLOGIA	36
3.1. Definição dos Objectivos da Investigação	36
3.2. Definição do Design da Investigação.....	39
3.2.1. Método Quantitativo: Inquérito por questionário.....	39
3.2.2. Método Qualitativo: Observação, Entrevista e Grupo de Discussão.....	40

4. ANÁLISE DE RESULTADOS	44
4.1. Caracterização dos Participantes.....	45
4.2. Caracterização Organizacional	46
4.2.1. Enquadramento Estrutural	46
4.2.2. Caracterização do Lar	50
4.2.3. Caracterização dos Recursos Humanos do Lar.....	51
4.2.4. Caracterização e Configuração da Gestão dos Recursos Humanos do Lar.....	55
4.3. A Percepção da Qualidade do Serviço Prestado – Grau de Satisfação dos Beneficiários	57
4.4. Caracterização do Actual Modelo de Organização do Trabalho e do Tempo de Trabalho	62
4.5. O Caso Particular da Caracterização e Gestão do Tempo de Trabalho das Funções de Cozinha e de Apoio Directo a Idosos	66
4.6. Caracterização do Modelo Alternativo de Reestruturação das Formas e Tempos de Trabalho	72
5. CONCLUSÕES	75
5.1. Discussão dos Resultados	75
5.2. Proposta de Intervenção Futura	83
5.3. Reflexão Crítica	88
6. BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	96
Anexos 1 e 2. Questionários Utentes e Familiares	
Anexo 3. Guião Entrevista Presidente da Direcção	
Anexo 4. Guião Entrevista Presidente da Directora Técnica	
Anexo 5. Guião do Grupo de Discussão	

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

Cofre	Cofre de Previdência dos Funcionários e Agentes do Estado
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
Lar	Lar de Vila Fernando
NFOT	Novas Formas de Organização do Trabalho
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
RH	Recursos Humanos
SCP	Serviço de Contencioso e Pessoal

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

QUADROS

	Página
Quadro 2-1. Quadro comparativo entre Modelo Fordista e o Modelo Flexível de Trabalho e Emprego.....	14
Quadro 2-2. Divisão do mercado de trabalho em sectores.....	20
Quadro 2-3. Práticas de GRH por quadrante.....	25
Quadro 2-4. Caracterização de algumas formas de trabalho flexíveis.....	28
Quadro 2-5. Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos.....	32
Quadro 2-6. Perspectivas de desempenho organizacional.....	34
Quadro 3-1. Especificidades da Investigação Aplicada.....	37
Quadro 3-2. Categorias de dados recolhidos através das Entrevistas.....	42
Quadro 3-3. Categorias de dados recolhidos através do Grupo de Discussão.....	44
Quadro 4-1. Caracterização da amostra por grupos (utentes e familiares) e por sexo.....	45
Quadro 4-2. Caracterização da amostra em função da idade.....	45
Quadro 4-3. Características dos participantes do grupo de discussão.....	46
Quadro 4-4. Características da configuração organizacional.....	48
Quadro 4-5. Caracterização dos colaboradores do Lar quanto ao sexo, habilitações literárias e grupo etário.....	51
Quadro 4-6. Síntese e descrição das metodologias das actividades de GRH do Lar	56
Quadro 4-7. Média relativa ao grau de satisfação com informação prestada aos utentes e familiares.....	58
Quadro 4-8. Média relativa ao grau de satisfação com os aspectos relacionados com a equipa de colaboradores.....	59
Quadro 4-9. Média dos resultados relativos ao grau de satisfação relativamente aos serviços.....	60
Quadro 4-10. Percentagem dos problemas identificados no serviço prestado.....	61
Quadro 4-11. Organização da força de trabalho do Lar.....	64
Quadro 4-12. Organização dos turnos por categorias, tarefas e folgas dos funcionários da cozinha.....	67
Quadro 4-13. Organização por número de funcionários necessários em cada turno, tarefas e folgas dos funcionários de apoio directo aos utentes.....	68
Quadro 4-14. Síntese da informação recolhida junto dos participantes	

relativamente ao Modelo Alternativo.....	73
Quadro 4-15. Categorização das soluções apresentadas pelos inquiridos para os problemas identificados.....	75
Quadro 5-1. Explicação do Modelo de Flexibilização por fases de intervenção.....	84
Quadro 5-2. Composição dos turnos após reestruturação.....	87

FIGURAS

Figura 2-1. Modelo da Firma Flexível de Atkinson	21
Figura 2-2. Arquitectura de GRH	23
Figura 4-1. Organigrama do Cofre	47

GRÁFICOS

Gráfico 4-1. Evolução dos sócios activos nos últimos 5 anos	49
Gráfico 4-2. Distribuição dos colaboradores por sexo	52
Gráfico 4-3. Distribuição dos colaboradores por escalões etários	52
Gráfico 4-4. Habilitações académicas dos colaboradores	53
Gráfico 4-5. Distribuição dos colaboradores por categorias profissionais	53
Gráficos 4-6. Caracterização dos colaboradores do Lar quanto à Antiguidade	54
Gráfico 4-7. Caracterização dos colaboradores do Lar quanto ao tipo de vínculo	54
Gráfico 4-8. Problemas identificados no serviço prestado	62
Gráfico 4-9. Síntese das ausências por motivo e escalão etário	70
Gráfico 4-10. Relação entre dias trabalhados e ausências por grupo etário	71

AGRADECIMENTOS

Àqueles que me apoiaram durante este percurso, levando-me a acreditar que todo o trabalho tem em si uma misteriosa recompensa, em especial à minha família, aos meus avós e aos meus Pais, Fernanda e Abílio, por, desde sempre, fomentarem a minha curiosidade para aprender mais e me terem ensinado valores que me ajudam a transformar desafios em conquistas.

Aos meus colegas de Mestrado, em particular à Susana Gonçalves e à Rita Costa, pela amizade, pela partilha de conhecimentos e pela ajuda sempre pronta. Ao ISEG e a todos os professores, sobretudo à Professora Ilona Kovács, cujos conselhos e disponibilidade foram fundamentais para esclarecer o melhor caminho no desenvolvimento deste Projecto. Ao Cofre, especialmente ao Dr. Paulo Malheiro, pela boa vontade, compreensão e por me ter permitido dedicar a este projecto.

Aos amigos, principalmente à Ana Rosa e ao Ricardo Monteiro que, incansáveis, me motivaram e ajudaram a atingir este objectivo que, por vezes, pareceu inalcançável. Ao Pedro, pelo companheirismo, pela paciência, por me aturar as lamentações e os humores e, ainda assim, ter a capacidade para me dar força para continuar.

Para os meus avós, Fernanda e Sebastião, por tudo o que fizeram por mim e que do céu iluminam e aplaudem os meus sucessos...

Tudo é realizável quando há entusiasmo. O entusiasmo é o fermento que faz subir as esperanças até às estrelas. É o irresistível impulso da vontade e da força para por em prática as nossas ideias.

Henry Ford

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade marcada pela constante mudança, em que as organizações procuram novas formas de se adaptarem, de sobreviverem e de manterem a vantagem competitiva, as pessoas representam o principal recurso para a obtenção de sucesso organizacional.

No caso específico das Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL), que não direccionam a sua actividade para a obtenção de lucro, mas sim para uma missão altruísta, o modelo de gestão contribuirá para aumentar a eficácia se assentar em critérios que visem melhorar a qualidade do serviço prestado. Nestas circunstâncias, em que os RH consubstanciam o serviço prestado e não podem ser substituídos pelo investimento em outro tipo de capital, é crucial um planeamento flexível da força de trabalho numa abordagem de aprendizagem e melhoria contínua. Neste contexto, surgem associados à eficácia organizacional temas como a flexibilização do factor trabalho e emprego e a GRH, que, focados na capacidade de resposta da organização relativamente ao ambiente que a rodeia, devem desenvolver ferramentas para potenciar a evolução da actual estrutura, tendencialmente burocrático-mecanicista, caracterizada por uma GRH do tipo administrativo, para uma abordagem mais estratégica, mais flexível e integrada com os objectivos organizacionais.

Apesar da estreita ligação entre a GRH e o desenvolvimento de modelos de flexibilização organizacional assentes na dicotomia flexibilidade funcional/flexibilidade numérica, o tema não é consensual. Talvez devido à contradição entre alguns dos princípios fundamentais da GRH (RH encarados como investimento e fonte de vantagem competitiva organizacional) e a flexibilidade numérica (orientada para uma estratégia de redução de custos da força produtiva), a maioria dos modelos faz equivaler a flexibilidade à flexibilidade funcional e centra-se em referências genéricas às formas de gestão da força de trabalho, sem avançar para a teorização das consequências dessas escolhas a nível das políticas e práticas de GRH.

O maior desafio do presente Projecto de Mestrado centra-se na conjugação dos conhecimentos e competências adquiridas durante a parte curricular do curso, com a apresentação de alternativas, academicamente sustentadas, para problemas específicos de determinada realidade organizacional. Assim, numa abordagem direccionada para a sustentabilidade de uma OSFL, mais especificamente do Lar de Vila Fernando (Lar), em que se pretende aumentar a eficácia através da melhoria da qualidade do serviço prestado, é imperativo conciliar estratégias de valorização dos RH, com políticas de contenção de custos, criando-se mecanismos de adaptação da força de trabalho tendo em conta as necessidades imediatas. Esta necessidade emerge, por um lado, das especificidades que a laboração

continua impõem ao planeamento do trabalho, dos assistentes operacionais, e por outro, dos constrangimentos a esse planeamento, relacionados com eventuais disfunções organizacionais, como ausências imprevistas, que influenciam negativamente o desempenho organizacional.

Neste âmbito, é premente a conceptualização de um modelo de flexibilização que, considerando as características organizacionais, dos RH e dos beneficiários do serviço (utentes e familiares), permita, de forma sistemática e integrada, responder às necessidades de adaptação da força de trabalho e desenvolver estratégias de GRH direccionadas para gerar capital humano valioso, raro, inimitável e insubstituível, que seja, por si só, fonte de vantagem competitiva.

Mais especificamente, o projecto incide sobre a reestruturação das formas e do tempo de trabalho de uma organização que segue princípios de estabilidade, cuja missão corresponde à satisfação dos utentes (a quem se pretende proporcionar uma velhice condigna), através da prestação de um serviço de qualidade. Os objectivos deste projecto serão alcançados com a proposta de um plano de intervenção realista e exequível, assente na recolha de dados academicamente orientada e sustentada. Para tanto, é importante a compreensão da realidade actual, o funcionamento da organização, as características da abordagem de GRH adoptada e as particularidades das práticas de flexibilização existentes. Para o efeito, foram delineadas as seguintes questões de partida:

- I. Quais são os principais problemas identificados na organização?
- II. Como se caracteriza o modelo GRH existente?
- III. Quais são os principais problemas identificados a nível de GRH?
- IV. Como estão estruturadas as formas e os tempos de trabalho no Lar?
- V. Estão implementadas práticas de flexibilização?
- VI. Quais as alternativas possíveis às actuais práticas numa perspectiva de melhoria da eficácia?

A motivação para desenvolver o Trabalho Final de Mestrado, nesta área concreta, emanou das seguintes razões:

- I. Pertinência a nível pessoal: A integração profissional numa OSFL, que possui lares de idosos em regime de laboração contínua, gera preocupações relacionadas com a

conjugação dos interesses dos beneficiários do serviço, dos colaboradores e da própria organização, realçando, em simultâneo, a vontade de intervir em questões que possam ser relevantes para a manutenção da sustentabilidade de um sistema deficitário, cujo maior custo incide sobre os RH.

II. Pertinência do tema para o desenvolvimento do desempenho organizacional e para a GRH: A conceptualização de um modelo de flexibilidade de emprego terá consequências imediatas nas práticas de GRH, podendo representar, em termos concretos, a evolução para alternativas que se afastem do actual pendor administrativo-financeiro. O sucesso do desempenho organizacional depende, em larga medida, da gestão das pessoas. É incontornável a mais-valia da ponderação de novos factores para a adopção de uma abordagem estratégica dos recursos humanos, que possa contribuir, de facto, para o prosseguimento da missão e para o aumento da eficácia.

III. Pertinência do tema para o desenvolvimento pessoal e aumento do desempenho individual dos colaboradores: Em vez de serem encaradas, apenas, como uma força produtiva, as pessoas esperam ser tratadas com dignidade e esperam que a organização respeite outras áreas da sua vida, nomeadamente a familiar. Tendo em conta a laboração contínua do Lar e considerando que pessoas satisfeitas são pessoas tendencialmente mais produtivas, cabe às organizações seguir uma estratégia que fomente uma GRH que permita o equilíbrio entre os vários domínios da vida dos colaboradores, potenciando o alcance de melhores resultados quer individuais, quer organizacionais.

As propostas apresentadas no presente trabalho sustentam-se no enquadramento teórico, realizado no Capítulo I, onde se procede a uma revisão bibliográfica da literatura relativa ao conceito de flexibilidade e suas implicações na GRH, avançando-se depois, tendo em conta a especificidade da organização estudada, para uma análise relativa às particularidades das OSFL e dos seus RH. No Capítulo II, referente ao desenvolvimento metodológico do problema, explicam-se as opções tomadas a nível da condução da investigação, especialmente no que concerne às técnicas de recolha de dados. Por fim, os capítulos III e IV referem-se, respectivamente, à apresentação/análise dos resultados obtidos e à discussão dos mesmos, com o objectivo de apresentar uma proposta de intervenção futura devidamente sustentada que reconhece, na reflexão crítica, as limitações e as possibilidades de desenvolvimentos futuros da investigação realizada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A FLEXIBILIDADE E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1. A ORIGEM COMUM DA FLEXIBILIDADE E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O desenvolvimento do conceito de flexibilidade e o surgimento da GRH emergiram da convergência de factores muito idênticos, que emanaram de uma crise económica, associada ao aumento dos preços do petróleo, no início da década de 70 (Treu, 1992).

Face a uma realidade em constante mudança a nível económico, tecnológico e legal, assistiu-se, nas décadas de 80 e 90, à adopção, por parte das organizações, de medidas de flexibilidade que provocaram alterações profundas nas políticas produtivas e de recursos humanos, que geraram mudanças nas relações de trabalho e de emprego (Centeno e Novo, 2007; Lencastre, 2006; Kalleberg, 2001).

Foi, precisamente, neste contexto de recessão económica, que proliferaram factores determinantes na crescente procura de flexibilidade organizacional e no desenvolvimento dos modelos de GRH (Lencastre, 2006; Centeno e Novo, 2007; Treu, 1992; Guest, 1987), nomeadamente:

- A globalização conduziu ao aumento do nível de competitividade e a uma maior volatilidade dos mercados que, consequentemente, levou ao reduzido tempo de vida dos produtos e à incerteza quanto às necessidades de recrutamento;
- O avanço tecnológico promoveu a adopção de tecnologias computorizadas e consequente adaptação de processos de trabalho;
- As novas características do mercado de trabalho passaram a exigir uma força de trabalho mais qualificada e mais diversificada a nível de género, idade ou habilitações;
- A desregulamentação do mercado de trabalho e a diminuição do papel dos sindicatos facilitaram a introdução de esquemas flexíveis no trabalho e no emprego, caracterizados pelo alargamento de funções, diversificação das ligações contratuais e das formas de prestar o trabalho, quer seja a nível de tempo, quer de localização.

Este novo ambiente competitivo, aliado à pressão para alcançar os objectivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, enalteceu a inadequação de algumas estruturas organizacionais tradicionais, particularmente as que têm um pendor mecanicista-burocrático e de produção em massa (Centeno e Novo, 2007; Casaca, 2005).

De facto, na segunda metade do século XX, com a expansão generalizada do trabalho por conta de outrem, a tendência foi para assimilar o modelo Fordista-Taylorista, em que a relação de emprego se baseava em contratos de trabalho por tempo indeterminado, com horários a tempo inteiro (com horas determinadas por dia e por semana), prestados em locais de trabalho fixos e permanentes, e remunerados com salários fixos (pré-estabelecido de acordo com uma estrutura hierárquica). Porém, à medida que aquele modelo se revelava incapaz de responder às novas necessidades competitivas, pautadas pela maior volatilidade e imprevisibilidade, assistiu-se a uma espécie de alteração de paradigma. As organizações, ao procurarem estruturas mais flexíveis, introduzem mudanças significativas na forma de organizar a sua força de trabalho, afectando, claramente, os pressupostos de actuação da GRH (Cerdeira, Casaca, Santos, Sampaio, Almeida e Silva, Sousa e Pinto dos Santos, 2000; Centeno e Novo, 2007; Casaca, 2005; Hendry e Jenkins, 1997).

A adopção de algumas práticas de GRH, tais como fazer variar o salário de acordo com a produtividade demonstrada, possuir funções polivalentes e predomínio de níveis horizontais, são características do modelo flexível de trabalho e existentes em organizações flexíveis. No seguinte quadro é possível observar as diferenças entre os dois modelos:

Quadro 2-1. Quadro comparativo entre o Modelo Fordista e o Modelo Flexível de Trabalho e Emprego

	FORDISTA – TAYLORISTA	FLEXIBILIDADE DE TRABALHO E EMPREGO
DURAÇÃO	Indeterminado	Diferentes arranjos
JORNADA	Determinada, padronizada e em tempo integral	Variável, não padronizada e pode ser em tempo parcial
HORAS EXTRAS	Trabalho prestado após período normal, pago através de horas extras	Práticas de Compensação de horas
HIERARQUIA	Definida com predominância de níveis verticais	Definida, com predominância de níveis horizontais
FUNÇÕES/ACTIVIDADE	Bem definidas	Polivalência
ORGANIZAÇÃO	Hierarquizada com valorização pelos mais seniores	Flexível com formação profissional continuada
SALÁRIO	Fixo	Fixo com componente variável ou só variável
AUMENTOS SALARIAIS	Periódicos, vinculados à produtividade	Descontínuos, associados a metas, resultados, qualidade, adaptabilidade ou bonificações
ESTABILIDADE	Valorizada	Valorizada apenas para o núcleo duro dos trabalhadores
RESCISÃO DO CONTRATO POR PARTE DO EMPREGADOR	Restrições impostas pela legislação	Diminuição ou eliminação das restrições impostas pela legislação
NEGOCIAÇÃO COLECTIVA	Centralizada ou por sectores	Descentralizada, preferencialmente por empresa
CONTRATO COLECTIVO	Definição de um contrato “modelo”	Perda da importância do contrato “modelo”

Fonte: Mediero e Riegel, 1997

2.1.2. FLEXIBILIDADE: A BELA OU O MONSTRO?

O tema da flexibilidade, talvez por representar um conceito abrangente, com amplas implicações e diversas formas de manifestação, está longe de reunir consenso (Carvalho, 2004; Kovács, Casaca, Ferreira, e Sousa, 2006; Duarte, 2003; Duarte, 2008).

O carácter multi-facetado do conceito “flexibilidade”, aplicável na literatura a uma panóplia de teorias e propostas, como é o caso dos “sistemas flexíveis de produção”, do “neo-fordismo”, do “pós-fordismo” e “flexibilidade no trabalho e no emprego a nível da organização”, promove a dificuldade de uma definição precisa e objectiva (Treu, 1992; Bucki e Pesqueux, 2000).

No âmbito do presente projecto, assumem especial relevância as propostas preconizadas no âmbito da “flexibilidade no trabalho e no emprego a nível da organização”, que se materializam na capacidade de adaptação da força de trabalho, tendo em conta as necessidades existentes em determinado momento, permitindo uma resposta rápida às exigências do mercado, uma maior descentralização e redução de custos. As implicações directas desta acepção de flexibilidade, revelam-se na capacidade organizacional de, face a mutações inesperadas ocorridas no ambiente externo e/ou interno, adoptarem modelos de trabalho flexível como alternativa às (ditas) “normais” formas de organização da força produtiva (Casaca, 2005; Kovács et al., 2006; Lencastre, 2006; Marques, 1998).

Contudo, a aplicação de práticas flexíveis à vida organizacional tem sido objecto quer de aplausos, quer de fortes críticas por parte dos académicos e tem resultado em ideologias opostas.

Se, por um lado, a corrente optimista, se centra nas vantagens das organizações e dos indivíduos envolvidos, a pessimista, por seu turno, identifica efeitos nefastos para o contexto individual do trabalhador e para a sociedade (Kovács et al., 2006; Duarte, 2003; Duarte, 2008).

Na corrente optimista, o desenvolvimento de uma força de trabalho flexível, adaptável, que consiga responder, rapidamente, às novas exigências de mercado é um dado adquirido do “emprego do futuro”, pautado pela constante necessidade de obtenção de vantagem competitiva, devendo, por isso, ser encarado como um foco de oportunidades para todos os intervenientes.

Numa perspectiva micro, as vantagens mais relevantes da flexibilidade relacionam-se, essencialmente, com a autonomia no trabalho e na gestão de tempo dos trabalhadores, manifestando-se no:

- Acesso a horários reduzidos e/ou flexíveis, podem facilitar a gestão com a vida familiar e/ou necessidades pessoais;
- Enriquecimento do curriculum vitae, através do aumento do know-how proporcionado pela mobilidade; e,
- Aumento das competências, através da experiência proporcionada pela polivalência de funções (Cunha, 2006; Foote, 2004).

A nível da organização, a corrente optimista enaltece, também, várias vantagens, como o aumento da produtividade, o desenvolvimento dos empregados e do conhecimento organizacional (Cunha, 2006; Foote, 2004).

É incontestável que a alteração de paradigma tem originado mudanças quer a nível das relações de emprego, quer no modelo organizacional do factor trabalho.

Por um lado, o relacionamento entre as organizações e os seus colaboradores deixam, progressivamente, de se basear num contrato psicológico relacional, com características burocráticas, para evoluírem para uma base transaccional, em que a responsabilidade da carreira e do emprego passa para o indivíduo, que assume um papel empreendedor (Mirvis e Hall, 1994).

Por outro lado, sob a perspectiva da organização, surge, também, um novo modelo de trabalho, no qual a empresa se poderá organizar a partir das tarefas a realizar por trabalhadores independentes, detentores de capital humano, que assumem, através da celebração de contratos com várias organizações, a responsabilidade do desenvolvimento de toda a sua carreira (Kovács et al., 2006).

Apesar de todas as vantagens enunciadas, vários estudos têm demonstrado que do desenvolvimento e implementação de práticas flexíveis, resultam vários problemas sociais, principalmente do lado do indivíduo ou da procura do trabalho – *push factors* (Cacciamali e Brito, 2002).

A corrente pessimista realça, de entre as várias desvantagens para os colaboradores, a desmotivação, dúvidas sobre a progressão na carreira, sentimento de exclusão, pouco *feedback* sobre o trabalho realizado, impossibilidade de desfrutar do resultado dos seus esforços a longo prazo e um sentimento de pessimismo perante o futuro (Cacciamali et al., 2002; Connell e Burgess, 2002; Connell e Burgess, 2006).

Alguns autores, que defendem estes ideais da corrente pessimista, fazem corresponder ao modelo de trabalho flexível conceitos como a precariedade e a insegurança no trabalho. Nesta perspectiva negativa, o indivíduo é descartável, está numa situação de sujeição ao trabalho precário, intensivo e mal-pago, sem protecção social, identificando-se a flexibilidade como o pilar para a prossecução de interesses puramente económicos. (Treu, 1992; Gould, 1979; Connell e Burgess, 2002; Connell e Burgess, 2006).

Contudo, tal como salienta Kovács (2008), a flexibilidade pode não significar precariedade. Se associadas a mecanismos que assegurem a implementação dos princípios do trabalho decente, as práticas flexíveis afastam-se da assunção de que estão sempre relacionadas com trabalho sem interesse, mal pago, com restrição dos direitos sociais, do acesso à formação e a perspectivas profissionais dos trabalhadores.

Atendendo à heterogeneidade dos vários trajectos individuais possíveis em situações de emprego flexível, reconhece-se a ambiguidade inerente à flexibilidade e às formas flexíveis de trabalho, que tanto pode estar relacionada com situações que decorrem da opção individual, como com situações transitórias ou mesmo com ocupações pouco qualificadas.

São estas as razões que levam a um estudo apaixonado por parte de tantos investigadores, é esta diversidade, que não permite alcançar um consenso relativamente à sua caracterização como fonte de precariedade ou, pelo contrário, como fonte de crescente oportunidade (Kovács et al., 2006; Casaca, 2005; Walsh e Deery, 1999).

2.1.3. AS DIVERSAS CATEGORIAS DA FLEXIBILIDADE

Tendo em conta as dificuldades inerentes a uma definição simples e precisa do termo, mas também para sustentarem o estudo das várias vertentes do fenómeno, vários autores têm vindo a desenvolver categorias de flexibilidade.

Creagh e Brewster (1998) e Reilly (1998) começam por distinguir flexibilidade macro/externa de flexibilidade micro/interna:

- Flexibilidade Macro/externa: Relaciona-se com questões macro-económicas, direcciona-se ao mercado de trabalho a nível nacional, tendo por isso implicações a nível das políticas fiscais e de emprego, influenciando, assim, o nível de competitividade de cada país;

- Flexibilidade Micro/interna: Centrada na realidade existente no seio da organização, diz respeito à relação de emprego, ao funcionamento do local de trabalho e à estruturação das formas de organizar o trabalho.

A literatura de RH foca-se, naturalmente, sobre a flexibilidade ao nível micro e, na medida em que este nível assume relevância prática para a GRH, é sobre este que vários autores se têm debruçado, apresentando várias “sub-categorias” importantes para o entendimento da problemática do tema (Atkinson, 1984; Treu, 1992; Reilly, 1998; Looise, Riemmsdijk e Lange, 1998; Casaca, 2005; Cunha, 2006):

- Flexibilidade Funcional/Interna/Qualitativa: é caracterizada pela polivalência de funções dos colaboradores que, mediante a necessidade da organização, podem ser incumbidos de realizar tarefas com conteúdos funcionais distintos através do recurso a novas práticas de GRH como a redução de categorias profissionais e a integração vertical e horizontal das tarefas;
- Flexibilidade Numérica/Externa/Quantitativa: relaciona-se com a capacidade das organizações adaptarem, de acordo com as suas necessidades, o número de trabalhadores a picos de trabalho ocasional. Neste âmbito, a flexibilidade opera por via do recurso a formas de trabalho flexíveis, como a contratação a prazo, o trabalho temporário e a utilização de técnicas de dispensa de trabalhadores;
- Flexibilidade horária e temporal: representa a possibilidade de variação do tempo de trabalho como forma de responder às necessidades de procura do mercado e/ou dos trabalhadores. Esta flexibilidade opera através do recurso ao trabalho por turnos, tempo parcial, horários flexíveis, trabalho partilhado, horas extraordinárias, entre outras;
- Flexibilidade Financeira/Remuneratória: permite uma variação dos custos salariais de acordo com a performance individual e/ou organizacional. Aplicando os princípios inerentes à flexibilidade financeira, a organização condiciona os custos de acordo com a produtividade, motivando os trabalhadores para trabalharem mais e produzirem mais;
- Externalização: a execução do trabalho é assegurada através de relações comerciais. A estratégia organizacional centra-se no “core bussiness”, em detrimento das restantes actividades. As actividades consideradas de menor valor são subcontratadas a uma

organização externa, através do outsourcing/trabalho temporário ou a trabalhadores independentes.

- Flexibilidade Geográfica/Localização do Trabalho: relaciona-se com as diferentes formas de utilizar o trabalho fora da localização da organização, nomeadamente o teletrabalho, o trabalho móvel e o trabalho domiciliário.
- Flexibilidade Organizacional: diz respeito à escolha da estrutura organizacional, incluindo a adhocracia, as alianças temporárias ou as redes flexíveis de fornecedores, compradores ou outras entidades.

Analisando o leque de categorias consideradas na literatura, conclui-se que a flexibilidade tem implicações transversais, interligando e influenciando diversas áreas organizacionais, que vão desde a própria estrutura organizacional, à organização do trabalho e às relações de emprego (Cerdeira et al, 2000; Casaca, 2005; Duarte, 2003; Duarte, 2008).

2.1.4. IMPLICAÇÕES DOS MODELOS DE FLEXIBILIDADE DO EMPREGO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Se a busca pela flexibilidade organizacional influencia directamente a forma de gerir os RH, a implementação de determinadas práticas e políticas de GRH vai determinar o maior ou menor sucesso da flexibilização da estrutura organizacional; são, por isso, temas indissociáveis e com uma ligação bastante forte entre si (Guest, 1987).

A revisão da literatura de RH permite concluir que vários autores, como Walton, Storey e Paauwe, atribuem à flexibilidade um papel preponderante, identificando a reestruturação das funções nucleares de uma organização, no sentido de as tornar mais abrangentes, iniciativas chave de GRH que contribuem para uma resposta às pressões do mercado, ao mesmo tempo que aumentam a co-responsabilização e empenhamento dos trabalhadores (Carvalho, 2004).

Guest (1987), por exemplo, considera que a flexibilidade, a par com a integração estratégica, a qualidade e o empenhamento representam as metas fundamentais da GRH; evidenciando, na conceptualização do seu modelo de GRH, que será através do desenvolvimento da flexibilidade funcional, nomeadamente através do enriquecimento de funções, dos princípios do trabalho em grupo e da expansão das competências da força de trabalho que se alcançará uma estrutura organizacional flexível.

Talvez devido à contradição entre alguns dos princípios fundamentais da GRH (RH encarados como investimento e fonte de vantagem competitiva organizacional) e a flexibilidade numérica (orientada para uma estratégia de redução de custos da força produtiva), a maioria das propostas de modelos de GRH faz equivaler a flexibilidade à flexibilidade funcional (Carvalho, 2004).

A revisão da literatura permite concluir que vários autores partem de uma análise baseada na dicotomia entre flexibilidade funcional e flexibilidade numérica, para desenvolver modelos de flexibilização da estrutura organizacional (Carvalho, 2004; Casaca, 2005).

Com efeito, os investigadores têm estudado o motivo que leva as organizações a escolher determinadas estratégias de flexibilização em detrimento de outras. Porém, apesar das referências genéricas às formas de gestão da força de trabalho, apenas alguns modelos teorizam acerca das consequências dessas escolhas, a nível das políticas e práticas de GRH (Carvalho, 2004).

As teorias dualistas ou de segmentação consideram, sob uma abordagem macro, o mercado de trabalho em geral, defendendo o seguimento por parte das organizações de uma estratégia organizacional que se fixe, exclusivamente, ou na flexibilidade quantitativa ou na flexibilidade funcional (Carvalho, 2004).

Sob a perspectiva destes teóricos, o mercado de trabalho tenderá a dividir-se em dois sectores: o primário, associado à flexibilidade funcional e que consubstancia a “internalização” da relação de emprego e o secundário, a que corresponderá a flexibilidade quantitativa e a utilização de políticas organizacionais direccionadas para a “externalização” do trabalho (Carvalho, 2004).

Quadro 2-2. Divisão do mercado de trabalho em sectores

	SECTOR PRIMÁRIO FLEXIBILIDADE FUNCIONAL	SECTOR SECUNDÁRIO FLEXIBILIDADE QUANTITATIVA
Estratégia Organizacional	Desenvolvimento do mercado de trabalho interno através do aumento das competências dos trabalhadores	Recurso ao mercado de trabalho externo
Objectivo	Mobilidade interna dos trabalhadores para fazer face a necessidades organizacionais	Recorre, numa política de redução de custos e consoante as necessidades produtivas, ao alargamento ou redução do número de trabalhadores ao serviço da organização
Características das Relações de Emprego	<ul style="list-style-type: none"> Estáveis e duradouras, focadas no empenhamento organizacional Oportunidades de desenvolvimento profissional, de progressão na carreira e expectativa de rendimentos elevados, restringem a saída da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Curta duração, focados na necessidade momentânea de execução de um trabalho, o que afectará o empenhamento dos trabalhadores Relações contratuais temporárias e/ ou de outsourcing Oportunidades de ascensão muito limitadas

Fonte: Carvalho, 2004.

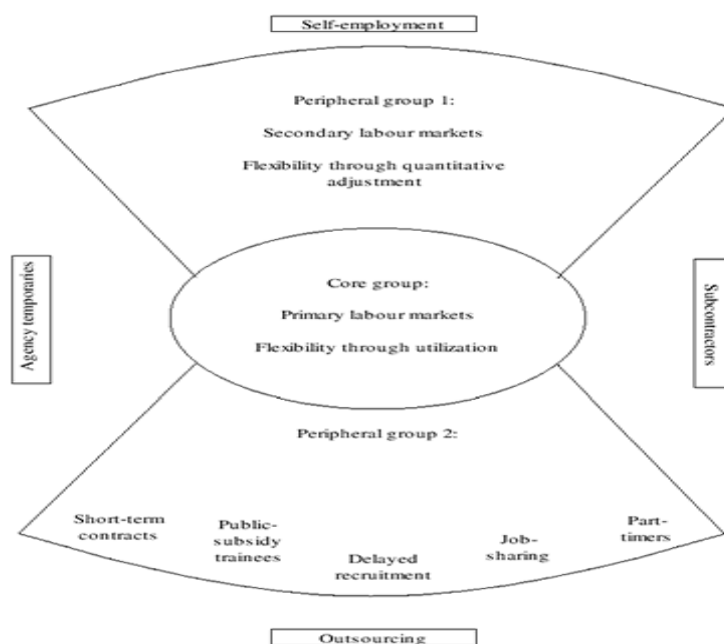
Numa perspectiva de evolução das teorias dualistas, surge o modelo da firma flexível de Atkinson (1984), que ao contrário daquelas, admite a existência simultânea, dentro da mesma organização, mas aplicada a diferentes grupos de trabalhadores, de estratégias de flexibilidade funcional e quantitativa.

Neste modelo, Atkinson identifica dois segmentos internos de força de trabalho: o primeiro composto pelo núcleo duro e o segundo pelos grupos periféricos.

O grupo composto por trabalhadores nucleares, consubstancia o mercado primário de trabalho. Através do recurso à flexibilidade funcional, este núcleo duro é composto por colaboradores, que através de processos internos de requalificação e/ou alargamento de competências, têm capacidade e podem exercer funções diversificadas, constituindo, por isso, um factor de competitividade. Deste grupo farão parte trabalhadores qualificados, com relações contratuais a longo prazo, motivados e com um elevado grau de empenhamento organizacional (Atkinson, 1984; Casaca, 2005).

Nos grupos periféricos, integram-se o mercado secundário de emprego e o segundo grupo periférico. Pensados numa lógica de flexibilidade de mercado e de trabalho, consoante as necessidades organizacionais, estes grupos integram os trabalhadores sujeitos a flexibilidade numérica, que representam um segmento mais marginal à empresa, colocados ao serviço através do mercado externo de trabalho (Casaca, 2005; Kovács et al., 2006).

Figura 2-1. Modelo da Firma Flexível de Atkinson



Fonte Atkinson, 1984.

Quer as teses dualistas, quer o modelo de empresa flexível de Atkinson, têm sofrido algumas críticas, nomeadamente no que diz respeito à bifurcação / dualização do mercado de emprego e dos grupos de colaboradores.

Alguns autores sugerem que os sistemas de emprego não são apenas bifurcados, assiste-se, sim, a uma tendência crescente para a diversificação, a uma heterogeneidade das formas flexíveis de trabalho, que variam em função de condições macro-económicas, sociais e culturais e que têm consequências individuais e sociais múltiplas (Walsh e Deery, 1999; Kovács et al. 2006).

Acresce, ainda, que a teoria da firma flexível, apesar de associar o tipo de flexibilidade utilizada nos diferentes grupos de trabalhadores a formas distintas de gestão de RH, não explora as relações de emprego e as práticas e políticas de GRH correspondentes, mantendo-se, tal como nas teorias dualistas, um vazio a este nível (Carvalho, 2004).

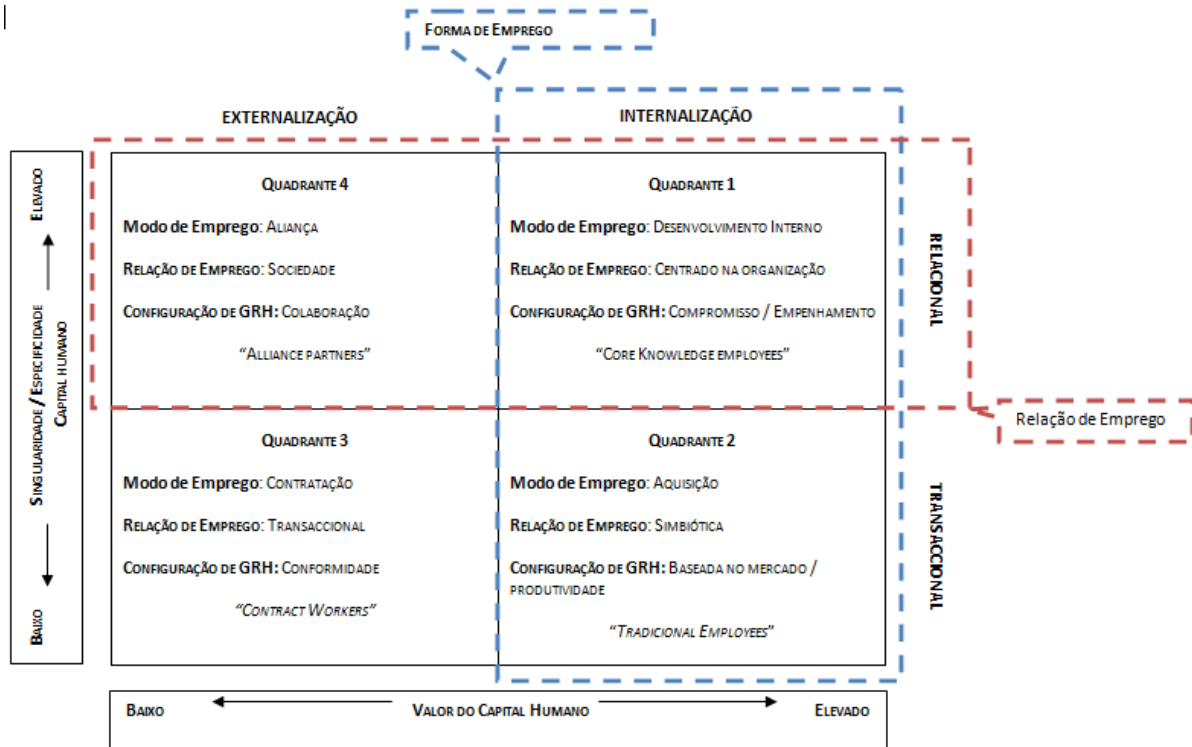
Neste aspecto, os modelos baseados numa perspectiva de arquitectura de RH, como é o caso do modelo de Lepak e Snell (1999), introduziram avanços significativos, permitindo aferir, algumas relações entre estratégias de flexibilidade e implementação de políticas e práticas de GRH (Carvalho, 2004; Morris, Snell e Lepak, 2005).

Em síntese, o modelo de Lepak e Snell (1999) identifica os recursos humanos como um capital precioso ao dispor da organização na obtenção de vantagem competitiva, considerando que a decisão organizacional de internalização ou externalização das relações de emprego deve ser tomada de acordo com duas dimensões:

- O grau de singularidade/especificidade, a que corresponderá a extensão de competências e conhecimentos únicos detidos pelos RH, que podem incluir conhecimento tácito, experiência ou compreensão organizacional (Morris et al., 2005);
- O valor estratégico dos RH que será maior ou menor, consoante a sua capacidade de contribuição para as competências nucleares necessárias para a prossecução da missão organizacional e para a vantagem competitiva (Morris et al., 2005);

O cruzamento destas duas dimensões consubstancia a base de quatro formas distintas de emprego a que estão associadas, não só diferentes relações de emprego, como também distintas configurações de GRH, que os autores definem em quatro quadrantes:

Figura 2-2. Arquitectura de GRH



Fonte: Morris et al., 2005.

No primeiro quadrante, é patente a existência de um capital humano que apresenta um elevado cariz de singularidade, sendo também estrategicamente valioso, em que, por isso, a forma de emprego mais adequada será a de desenvolvimento interno, numa perspectiva de internalização (Lepak e Snell, 1999; Morris et al., 2005).

Os colaboradores detendo um nível de conhecimentos e de competências considerados "chave" e nucleares para a organização, são fundamentais na obtenção de vantagem competitiva, pelo que a relação de emprego será centrada na organização e a configuração de GRH baseada no compromisso/empenhamento (Lepak e Snell, 1999).

As práticas de GRH direccionam-se para alta performance, encorajando a participação na tomada de decisão e descrição do design das funções (Morris et al., 2005).

No que diz respeito ao segundo quadrante, o capital humano também terá um elevado valor estratégico na obtenção de vantagem competitiva, pelo que tenderá a ser internalizado. Porém, tendo em conta que possui uma diminuta singularidade/especificidade de conhecimento e competências, não fará parte das apostas de desenvolvimento, verificando-se

uma tendência para uma orientação mais tradicional de relação de emprego (Lepak e Snell, 1999; Morris et al., 2005).

A organização tende a procurar colaboradores com uma formação substancial em áreas específicas, já detentores das competências necessárias para executar determinado tipo de trabalho, sem necessidade de investimento em formação. Desta forma, a relação de emprego assume pendor simbiótico, numa perspectiva utilitarista focada no desempenho imediato dos trabalhadores. A configuração da GRH baseia-se no aumento da produtividade através do recrutamento/selecção no mercado externo (Tsui, Pearce, Porter e Hite, 1995; Morris et al., 2005).

No terceiro quadrante estará o capital humano caracterizado pela baixa singularidade e por, apresentar, também, um baixo valor estratégico para a organização, características que determinam a opção por uma forma de emprego assente na contratação, nomeadamente no outsourcing (Lepak e Snell, 1999; Morris et al., 2005).

Na verdade, os colaboradores inseridos neste quadrante possuem conhecimentos e competências facilmente “imitáveis”, que não são centrais na criação de valor, tendendo a ser objecto de externalização dada a sua disponibilidade no mercado. Desta forma, a relação de emprego é de base transaccional, orientada para o curto prazo e definida no âmbito de um contrato específico, sem que seja exigido efectivo empenhamento, a GRH tem orientação para a conformidade dos trabalhadores com os termos contratuais. Neste caso, as políticas de GRH são orientadas para o cumprimento de regras, procedimentos e políticas organizacionais (Morris et al., 2005).

Por último, o quarto quadrante possui capital humano de elevada singularidade, mas sem um papel determinante na obtenção de vantagem competitiva da organização. Assim, numa base de externalização, o modo de emprego a privilegiar será o da aliança, em que as partes envolvidas na relação de emprego agem como se de uma sociedade se tratasse, investindo na prossecução de um resultado comum. A relação assenta no desenvolvimento da confiança, considerada a base da necessidade constante de partilha de informação, emergindo para estes trabalhadores uma configuração de GRH assente na colaboração (Lepak e Snell, 1999; Morris et al., 2005).

No **Quadro 2-3**, discriminam-se as práticas de GRH consideradas mais adequadas em cada um dos quadrantes descritos:

Quadros 2-3. Práticas de RH por quadrante

SINGULARIDADE / ESPECIFICIDADE DO CAPITAL HUMANO	ELEVADO	<p style="text-align: center;">SOCIEDADE DE ALIANÇA CONFIGURAÇÃO DE GRH: COLABORAÇÃO</p> <p>Estrutura de Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipas multi-funcionais; • Design das funções baseado nas competências; <p>Incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensas baseadas na relação de investimento mútuo; • Incentivos de grupo; <p>Desenvolvimento de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construção de práticas de grupo; • Desenvolvimento da relação de parceria e aliança. 	<p style="text-align: center;">TRABALHADORES NUCLEARES CONFIGURAÇÃO DE GRH: EMPENHAMENTO</p> <p>Estrutura de Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrição de funções flexíveis; • “Empowerment”; <p>Incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de fontes de incentivos; • Benefícios extensivos; • Pagamento de programas de desenvolvimento de conhecimentos <p>Desenvolvimento de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento baseado no potencial de aprendizagem; • Possibilidade de promoção e progressão interna; • Formação contínua;
	BAIXO	<p style="text-align: center;">TRABALHADORES CONTRATADOS CONFIGURAÇÃO DE GRH: CONFORMIDADE</p> <p>Estrutura de Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baseada no contrato; • Funções estandardizadas; <p>Incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionados com tarefas específicas; • Externalizados; <p>Desenvolvimento de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionados com resultados apresentados; • Externalizados; 	<p style="text-align: center;">TRABALHADORES TRADICIONAIS CONFIGURAÇÃO DE GRH: PRODUTIVIDADE/MERCADO</p> <p>Estrutura de Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funções estandardizadas <p>Incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensas baseadas com resultados apresentados; • Incentivos individuais; <p>Desenvolvimento de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento selectivo e com recurso a várias fontes; • Orientados para o curto-prazo;
		BAIXO	ELEVADO
		VALOR DO CAPITAL HUMANO	

Fonte: Morris et al., 2005.

Este modelo, tal como os anteriormente descritos, defende a adequação dos RH a circunstâncias específicas, neste caso, associando essa especificidade ao valor estratégico que a singularidade do conhecimento e competências dos trabalhadores podem gerar na organização (Carvalho, 2004).

Com efeito, o modelo é profícuo na descrição das diferentes configurações de GRH a implementar, na mesma organização, consoante os diferentes tipos de capital humano que fazem parte da sua estrutura. Contudo, continua a pecar por não trazer grandes avanços relativamente às implicações dos diferentes tipos de flexibilidade, fixando-se, apenas, na internalização ou externalização da força de trabalho (Carvalho, 2004).

Em termos globais, uma das principais críticas apontadas na literatura, é que os modelos teorizados no âmbito da flexibilidade, ou que têm implicações a este nível, se centram em estratégias desenvolvidas apenas a nível organizacional, não se focando nos efeitos a nível de percursos individuais, ignorando o interesse dos trabalhadores (Walsh e Deery, 1999; Casaca, 2005).

Uma organização flexível tenderá a ter capacidade para reagir positivamente a mudanças repentinas e a ambientes de incerteza, adaptando-se consoante os indícios que vai obtendo da análise sistemática do ambiente em que está inserida, respondendo às solicitações *just-in-time* (Casaca, 2005; Lencastre, 2006).

Assim, o recurso a práticas flexíveis conduzirá: a uma diminuição da carga burocrática (relativamente à flexibilidade numérica); à diminuição de custos administrativos (processo de selecção, recrutamento); a uma maior flexibilidade contratual e, tendencialmente, ao aumento da competitividade, consubstanciando, por isso, uma importante estratégia para a sustentabilidade e sobrevivência das organizações (Cunha, 2006; Feldam, Doerpinghaus, e Turnley 1994; Foote, 2004).

Em síntese, a GRH tem ao seu dispor uma grande diversidade de ferramentas para aumentar o grau de flexibilidade organizacional, quer estejam relacionadas com opções:

- Qualitativas, de aprendizagem, que se baseiam na memória colectiva, no alargamento de competências dos colaboradores e, consequentemente, numa relativa estabilidade de emprego (flexibilidade funcional); ou,
- Quantitativas, de adiamento e/ou faseamento de investimentos em recursos humanos, que promove a utilização de novas formas de emprego (flexibilidade numérica, de distanciamento e financeira) (Kovács et al., 2006).

Cabrá aos gestores de RH desenvolver estratégias que lhes permitam antecipar o impacto de eventuais constrangimentos provocados pela utilização de práticas flexíveis, mantendo o nível de empenhamento dos trabalhadores para a melhoria da eficácia organizacional (Walsh e Deery, 1999; Torka, 2004).

2.1.5. FORMAS DE TRABALHO FLEXÍVEL E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Uma gestão baseada em princípios flexíveis implica que se adoptem, a nível dos recursos humanos, práticas organizacionais específicas, nomeadamente a nível da forma como o trabalho é prestado e organizado (Cunha, 2006).

No que concerne à forma como é prestado o trabalho, vários autores têm utilizado a designação de “atípicas” ou “novas” formas de trabalho, por oposição ao conceito “típico” do trabalho enquanto forma de integração da sociedade industrial. Contudo, ao salientar que a noção de trabalho assume, na actualidade, uma fluidez que a distancia das noções tradicionais, Kovács (2006, 2008) considera que estas designações não são as mais adequadas.

Tendo em conta a evolução das últimas décadas, é possível imaginar que, num futuro próximo, as formas de trabalho hoje consideradas “atípicas” venham a assumir a designação de formas típicas. Neste sentido, parece mais adequado defini-las como formas flexíveis de trabalho, designação adoptada no presente projecto (Cerdeira et al, 2000; Casaca, 2005; Bilhim, 2006).

Tal como é referenciado por Cerdeira et al. (2000), vários são os estudos empíricos que demonstram que as formas flexíveis de trabalho têm aumentado exponencialmente por toda a Europa.

É neste contexto que emergem práticas organizacionais que estão subjacentes a uma nova realidade de emprego, cuja subordinação jurídica passa pela contratação de duração determinada (contratos de trabalho a termo certo ou incerto), pelo teletrabalho, pelo trabalho independente ou trabalho temporário / outsourcing; e em que a noção de flexibilidade tem especial destaque a nível de tempo, com a adopção da prestação de trabalho a tempo parcial, por turnos (fixos ou rotativos), job sharing, semana comprimida, horários flexíveis/variáveis (variação diária, semanal, mensal ou anual), bancos de tempo e isenção de horário (Cerdeira et al., 2000; Casaca, 2005).

No quadro 2-4 faz-se referência às principais características, vantagens e desvantagens de algumas destas formas de prestação do trabalho consideradas pertinentes para o presente projecto:

Quadro 2-4. Caracterização de algumas formas de trabalho flexíveis

FORMA DE TRABALHO	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
TIPO DE MODALIDADE CONTRATUAL – VARIÁVEL EMPREGO			
CONTRATOS DE DURAÇÃO DETERMINADA	<ul style="list-style-type: none"> Assume dimensão temporal fixa, podem ser a termo certo ou incerto, consoante previsibilidade de uma data certa para a necessidade de mão-de-obra; Tende a ser utilizado como uma forma de entrada no mercado de trabalho; O nível de qualificações dos trabalhadores contratados através deste tipo de contratos é cada vez superior. Heterogeneidade na sua utilização em função do quadro legislativo de cada país, em Portugal a legislação define as situações em que é possível contratar com duração limitada e impõe limites temporais para este tipo de contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> Fonte de flexibilidade quantitativa; Permite ajustar quantidade de trabalho às necessidades da organização; Custos reduzidos; Meio de acesso ao vínculo contratual permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> Repercussões negativas a nível da aprendizagem, formação e desenvolvimento de competências dos trabalhadores; Incerteza em relação à continuidade da relação laboral.
TRABALHO TEMPORÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhador está vinculado a uma empresa de Trabalho Temporário que tem um contrato com a empresa utilizadora da força de trabalho Tendência ascendente em diversos países, inicialmente estava associado a funções pouco especializadas ou qualificadas, mas hoje constituem um grupo heterogéneo no que se refere a qualificação, oportunidades de carreira, qualidade e percepção de insegurança do emprego, pode por isso afastar-se do “grupo periférico” definido por Atkinson. 	<ul style="list-style-type: none"> Fonte de flexibilidade quantitativa; Permite ajustar quantidade de trabalho às necessidades da organização; Custos reduzidos. Permite ao trabalhador trabalhar por um período limitado de tempo, enriquecer o currículo em início de carreira, ter experiências de trabalho diversificadas num curto espaço de tempo Meio de acesso ao vínculo contratual permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> Instabilidade e incerteza; Tratamento diferenciado em relação aos trabalhadores permanentes (recompensas e benefícios, acesso à formação); Menor poder negocial Dificuldade na construção de uma carreira; Distanciamento da noção de investimento, que confere estabilidade e potencia processo de aprendizagem contínua e de enriquecimento no capital humano.

Quadro 2-4. (Continuação)

SUBCONTRATAÇÃO / OUTSOURCING	<ul style="list-style-type: none"> • Externalização de todo o tipo de actividade que não representa o <i>core business</i> da organização; • Contratação de outras organizações através de contratos comerciais; • Trabalhadores pertencem à organização contratada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de flexibilidade quantitativa; • Redução de custos; • Desburocratização dos procedimentos laborais. • Transferência da responsabilidade para organização contratada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das desigualdades entre trabalhadores, que dentro da mesma organização podem ter condições e direitos distintos; • Diminuição do compromisso e do empenhamento face à organização contratante.
TRABALHO INDEPENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Exercício de actividade por conta própria, assumindo o papel simultâneo de “trabalhador” e “empresário”; • É uma forma de emprego bastante antiga e abrange uma grande diversidade de áreas; • Grande heterogeneidade (trabalho dependente precário, trabalho altamente qualificado de profissionais independentes ou falsos independentes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade de trabalho; • Permite o desenvolvimento de projectos autónomos e de criação do próprio emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores que ganham menos, têm reduzida protecção social, pouco acesso à formação e progressão na carreira e elevada vulnerabilidade às flutuações económicas
EMPREGOS DE INSCRIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de trabalhadores através programas de incentivo à inserção no mercado de trabalho; • Organizações têm benefícios fiscais e recebem subsídios governamentais pelo acolhimento destes trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de flexibilidade quantitativa • Facilita o acesso de trabalhadores ao mercado de trabalho, nomeadamente desempregados e jovens; • Redução de custos; • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos contratos com base precária e de duração limitada; • Instabilidade e incerteza;
FORMA DE PRESTAÇÃO DE TRABALHO – VARIÁVEL TEMPO			
TRABALHO A TEMPO PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalhador está adstrito a uma prestação de trabalho que em relação à tradicional semana de 40 horas por semana e 8 horas diárias, pode dizer respeito apenas a determinadas horas por dia, por semana e/ou por mês; • A situação dos trabalhadores diverge consoante o sector de actividade em que é utilizado; • A sua promoção é uma medida contra o desemprego e a favor da conciliação trabalho/família; • Dados estatísticos evidenciam a subida desta forma de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de integração progressiva dos jovens no mercado de trabalho; • Permite que os trabalhadores mais velhos saiam progressivamente do mercado de trabalho • Permite conciliação da vida pessoal e profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta muitas vezes não de uma escolha livre mas a única alternativa ao desemprego • Acarreta custos incrementados para empresa (recrutamento, formação, organização do trabalho) • Oportunidades de progressão mais limitadas • Salários e benefícios mais reduzidos

Quadro 2-4. (Continuação)

TRABALHO POR TURNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Prática tradicional em indústrias e serviços com ciclo contínuo de actividade; • Modo de organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a determinado ritmo rotativo e que pode ser do tipo contínuo ou descontínuo. • Trabalhadores executam o trabalho a horas diferentes no decurso de um período de dias ou semanas. • Aumento da competitividade levou à generalização a outros sectores (banca, telecomunicações, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da força de trabalho ajustada à laboração da organização; • Mesmo trabalhador realiza trabalho em diferentes horários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas com a saúde dos trabalhadores que estão sujeitos a mudanças nos horários de trabalho, de sono, etc.; • Dificuldades na compatibilidade com a vida familiar;
BANCOS DE TEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de horas suplementares quando as organizações têm necessidade de aumentar a prestação de serviços, com posterior compensação em tempo de descanso quando há sub-produção; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste do tempo de trabalho dos trabalhadores às oscilações produtivas; • Emagrecimento dos custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidade com vida familiar/social; • Aproveitamento dos tempos livres dos trabalhadores; • Falta de compensação remuneratória pelo acréscimo de trabalho.
ISENÇÃO DE HORÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante o pagamento de uma remuneração especial, trabalhador não está sujeito aos limites legais de duração do trabalho; • Limitado a algumas categorias profissionais, em Portugal carece de acordo do trabalhador e autorização do Instituto para Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor gestão dos recursos humanos; • Aumento da disponibilidade dos trabalhadores; • Redução de custos no pagamento de horas extraordinárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidade com vida familiar/social; • Aproveitamento dos tempos livres dos trabalhadores;

Fonte: Vaz, 2000; Cerdeira et al., 2000; Casaca, 2005; Bilhim, 2006 e Kovács et al., 2006.

Tal como salienta Kovács (2006), a renovação da organização do trabalho é hoje encarada como um meio fundamental para a sobrevivência e aumento da competitividade. Como resposta às pressões de mercado e à intensificação da concorrência, as organizações procuram flexibilizar-se através da inovação, adoptando “novas formas de organização do trabalho” (NFOT), caracterizadas por fomentarem a implementação de hierarquias planas, em que predomina a horizontalização de estruturas assente em conteúdos funcionais mais ricos e diversificados. Para tanto, assiste-se à implementação de práticas, que não obstante se centrarem nas competências individuais, valorizam o trabalho em equipa e a autonomia na realização do trabalho, estimulando, assim, o envolvimento e participação dos colaboradores, numa relação laboral que tende a basear-se na confiança (Kovács, 2006; Lencastre, 2006).

Porém, apesar dos princípios inerentes às NFOT terem surgido, na década de 70, numa lógica de “flexibilidade humanizada” e associados ao movimento europeu da humanização do trabalho e democratização da empresa, rapidamente passaram a ser utilizados pelos modelos americano e japonês, numa perspectiva completamente distinta, centrada na eficiência e visando uma “racionalização flexível” (Oeij e Noortje, 2002). Desta forma, a descentralização, o trabalho em equipa e a autonomia têm significados e implicações distintas, consoante a orientação seguida, relativamente à organização do trabalho. Afastando a perspectiva determinista e reconhecendo que podem coexistir, na mesma organização, trabalho autónomo altamente qualificado e trabalho rotineiro e desqualificado, a orientação estratégica para um, ou outro, tipo de flexibilidade organizacional, distingue-se pelo grau de importância conferido ao factor humano (Kovács, 2006).

A flexibilidade humanizada, segue a *high road* da inovação da organização do trabalho, equiparando a necessidade de alcançar elevados níveis de produtividade à valorização de outros factores, como a qualidade dos produtos/serviços, o aumento de qualificações e a qualidade de vida dos colaboradores. Neste sentido, valorizam-se as competências humanas, fomentando-se a autonomia individual e de equipa, a criatividade, a profissionalização, a participação e a cooperação. A implementação de soluções técnicas visam, sobretudo, apoiar as decisões dos trabalhadores, favorecer o planeamento do trabalho, facilitar o diálogo e interacção e desenvolver um sistema de informação organizacional (Kovács, 1993; Kovács, 2006).

Na segunda perspectiva, seguem-se princípios de racionalização flexível, difundindo-se processos de *lean production* e *business process reengineering*, com o objectivo de conferir capacidade de adaptação à organização, através da redução de custos, baseada no

emagrecimento da força de trabalho. Seguindo a via baixa da inovação organizacional, a utilização da tecnologia foca-se na externalização das funções que não fazem parte da actividade nuclear, adoptando-se métodos *just-in-time*, responsabilizando-se os trabalhadores por um maior conjunto de tarefas, fomentando-se o trabalho em grupo para dar resposta à intensidade do trabalho, em que autonomia não é real, mas sim subordinada ao objectivo de gerar maior *performance* económica (Kovács, 2006).

2.2. O CASO PARTICULAR DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

2.2.1. CARACTERIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SECTOR

Nas últimas décadas tem-se assistido à proliferação das OSFL, denominadas por muitos como o “terceiro sector”; este tipo de organizações presta serviços em áreas tão distintas, abrangentes e indispensáveis como a saúde, o serviço social e a associação cívica.

Contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas em todo o mundo, as OSFL, para além de serem o sector que maior crescimento tem apresentado, representam um complemento aos serviços prestados quer pelo sector público, quer pelo sector privado mercantil/lucrativo, pelo que não podem ser negligenciadas (Kamaria e Lewis, 2009; Jabbour e Santos, 2009).

A consulta da classificação internacional das organizações não lucrativas permite ter uma noção da dimensão da área de actividade inerente às OSFL. Tal como consta do quadro 2-5, são identificadas doze categorias, que incluem funções de serviço (educação e investigação, saúde e serviços sociais) e funções de expressão (participação cívica e defesa de causas, artes, cultura e lazer, protecção ambiental e associações empresariais/profissionais e sindicais).

Quadro 2-5. Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos

Cód.	Área	Cód.	Área
1	Cultura e Lazer	7	Participação Cívica e Defesa de Causas
2	Educação e Investigação	8	Intermediários Filantrópicos
3	Saúde	9	Internacional
4	Serviços Sociais	10	Congregações Religiosas
5	Ambiente	11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6	Desenvolvimento e Habitação	12	Outros

Fonte: Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon, 2005

Apesar de não existir na literatura um consenso relativamente à definição ou ao tipo de organizações que se devem considerar integradas neste “terceiro sector”, muitos autores concordam que a sua principal característica é a existência de uma missão marcadamente social, de prossecução de interesses altruístas, cuja estrutura se afasta da teoria económica de melhoria de desempenho para obtenção de lucro (Salomon e Anheier, 1992; Matías-Reche, Rubio-López e Rueda-Manzanares, 2009).

Neste estudo adoptei a definição estruturo-operacional avançada por Salamon e Anheier (1992) no âmbito do “Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade *Johns Hopkins*” (CNP). Este projecto, iniciado em 1991 e abrangendo mais de 40 países (incluindo Portugal), alcançou um consenso relativamente a 5 características que definem as OSFL como entidades:

- Organizadas: estão estruturadas e apresentam regularidade nas suas operações, possuem membros e procedimentos de tomada de decisão que os participantes reconhecem como legítimos, quer estejam ou não formalmente registadas;
- Privadas: são institucionalmente separadas do governo, embora possam receber apoio financeiro;
- Não distribuidoras de lucro: principal objectivo não tem vertente comercial, podem gerar lucros no decurso das suas operações, contudo, os excedentes têm de ser reinvestidos nos objectivos organizacionais e na prossecução da missão;
- Auto-governadas: possuem mecanismos próprios de governação/gestão interna, podendo cessar actividade e controlar todas as suas operações;
- Voluntárias: a condução das actividades ou a gestão é feita de forma voluntária, mesmo que apenas o conselho de administração seja voluntário. Ser membro, participar com tempo ou dinheiro não é exigido por lei (Salamon e Anheier, 1992; Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon, 2005).

Partindo destas cinco características inerentes às OSFL, estas organizações podem definir-se como entidades de iniciativa privada, que ao fornecerem bens, serviços e ideias têm como missão primária a realização do bem comum e não a obtenção de lucro.

2.2.2. A EFICÁCIA E AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Os esforços para desenvolver uma teoria e um modelo para avaliar a eficácia organizacional remontam aos anos 60; curiosamente, passados mais de 40 anos não existe, ainda, consenso relativamente à forma como deve ser medida (Williams, 2010).

Ao longo destas décadas, foram várias as perspectivas desenvolvidas acerca do desempenho organizacional (cf. quadro 2-6); algumas, como a abordagem racional, dos sistemas/recursos e dos processos internos, focam-se em aspectos concretos da actividade organizacional. Outras, como as abordagens dos grupos interessados ou dos valores contrastantes, buscam uma análise mais abrangente de eficácia.

Quadro 2-6. Perspectivas de desempenho organizacional

PERSPECTIVA / ABORDAGEM	ENTENDIMENTO DO CONCEITO DE EFICÁCIA
RACIONAL	Uma organização é tanto mais eficaz quanto mais se aproximar dos seus objectivos (ex. lucro, crescimento, quota de mercado)
SISTEMA / RECURSOS	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de garantir a aquisição dos recursos de que necessita para sobreviver.
PROCESSOS INTERNOS	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir o lado humano.
GRUPOS INTERESSADOS OU DETENTORES DE INTERESSES (STAKEHOLDERS)	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de satisfazer de forma adequada os seus múltiplos detentores de interesses e não apenas um deles em particular.
VALORES CONTRASTANTES	Uma organização será tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de criar um modelo de gestão consistente e articulado.

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, C. e Cabral-Cardoso, 2007.

A temática do desempenho e da eficácia organizacional é transversal a todas as organizações e tem sido amplamente estudada, inclusivamente nas OSFL.

Contudo, apesar do termo eficácia aparecer frequentemente na literatura relacionada com OSFL e de ser amplamente reconhecida a necessidade de, também estas organizações demonstrarem resultados face aos objectivos a que se propõem, mantém-se a controvérsia em torno da problemática da sua medição (Williams, 2010).

Não é difícil imaginar a base do problema. A dificuldade parece estar relacionada com a natureza e com a missão das OSFL. Em organizações direccionadas para objectivos mais sociais do que económicos, as ponderações financeiras, maioritariamente utilizadas no sector privado/mercantil, são muitas vezes inadequadas e/ou inaplicáveis (Williams, 2010; Drucker cit. por Kamaria e Lewis, 2009).

Tendo em conta estas especificidades, Light (2002) defende que a eficácia das OSFL deve ser entendida como um constructo social que envolve todos os actores organizacionais (trabalhadores, clientes, conselho de administração, voluntários, fornecedores, etc.), quer estejam inseridos na estrutura organizacional, quer interajam com ela externamente.

Nesta abordagem, que segue a perspectiva “dos grupos interessados”, a eficácia é um conceito fluido que depende do “julgamento” e dos critérios de eficácia seguidos pelos grupos que têm expectativas em relação à organização (Cunha et al., 2007; Light, 2002).

Com efeito, o envolvimento das partes interessadas contribui para uma relação efectiva e estrategicamente orientada, com vantagens a nível dos processos de tomada de decisão, que serão baseados numa visão mais ampla e clara (Azevedo, Franco e Meneses, 2010).

Em OSFL, cuja missão é altruísta, o modelo de gestão a adoptar contribuirá para uma maior eficácia se assentar em critérios de melhoria da qualidade e do desempenho organizacional (Kamaria et al., 2009; Giffords e Dina, 2004).

2.2.3. OS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A utilização que se faz do capital humano, dos meios humanos existentes numa organização, é determinante para alcançar um desempenho organizacional mais satisfatório (Gomes, Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008).

No caso específico das OSFL, que não direccionam a sua actividade para a obtenção de lucro, os recursos humanos assumem uma relevância extrema, que se pode considerar sob três perspectivas:

- Os serviços prestados não podem ser substituídos com investimento em capital físico. Na verdade, na maioria dos casos, os colaboradores consubstanciam o serviço prestado e representam, por isso, o recurso mais importante das OSFL;
- A motivação dos colaboradores é essencialmente intrínseca e relacionada com factores como “acreditar na missão da organização”, “identificação de valores individuais com valores organizacionais” e “participação na tomada de decisão”;
- Devido à necessidade de prestação de serviços profissionais e necessidade de prestação de contas, os colaboradores são, sem dúvida, os actores organizacionais mais críticos na estratégia das OSFL (Akingbola, 2006).

Da natureza destas instituições emana um desejo generalizado de se fazer mais do que se faz; contudo, a pressão crescente, nas últimas décadas, para se tornarem mais eficazes, tem gerado uma enorme mudança na forma de pensar a gestão dos recursos humanos das OSFL (Azevedo et al., 2010). Esta “nova” realidade organizacional requer que as OSFL recrutem e planeiem a sua força de trabalho de forma flexível, numa perspectiva de melhoria contínua dos serviços prestados e sempre com ligação estreita à sua missão e objectivos (Akingbola, 2006).

Os gestores das OSFL não lidam apenas com as questões básicas de gestão como a orçamentação, o planeamento, a tomada de decisão, a supervisão e a liderança. A especificidade dos meios humanos obriga a uma expansão da área de acção e colocam-se questões relacionadas com a gestão de uma estrutura que normalmente concilia forças de trabalho voluntárias com colaboradores remunerados (Jabbour e Santos, 2009).

Vários são os autores que defendem que apesar das divergências, quanto maior é a percentagem de trabalhadores remunerados, com funções similares a funções existentes em organizações com fins marcadamente comerciais, mais esbatida é a diferença relativamente ao modelo de GRH adoptado no terceiro sector (Akingbola, 2006; Matías-Reche et al., 2009).

No que concerne às formas de trabalho e às relações contratuais, podem ser encontradas nas OSFL vários tipos de situações, nomeadamente contratos temporários ou permanentes, prestação de trabalho a tempo integral ou parcial ou, ainda, a execução de trabalho através do voluntariado (Matías-Reche et al., 2009).

3. METODOLOGIA

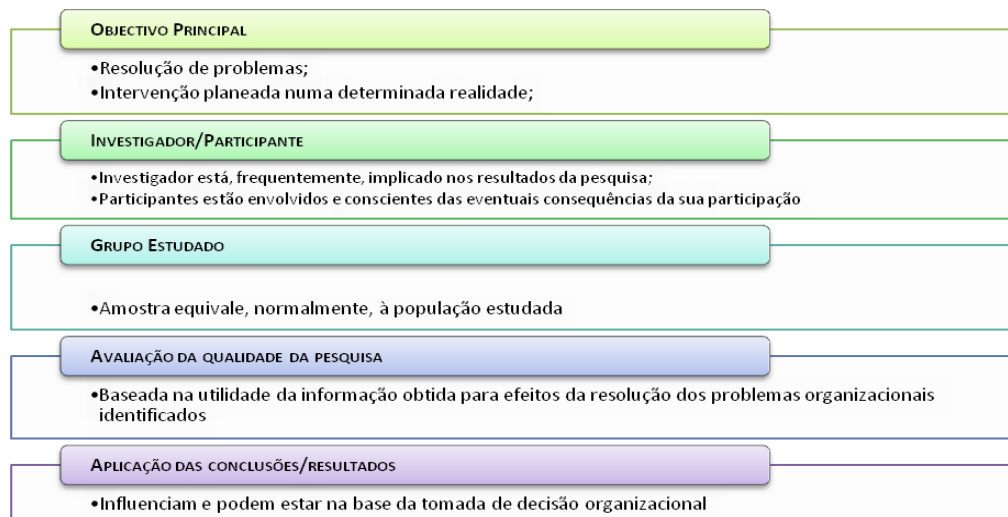
3.1. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Numa base de harmonização, os instrumentos metodológicos a utilizar em qualquer investigação devem considerar os elementos teóricos que lhe estão subjacentes, devendo, antes da sua aplicação prática, ser valorados os objectivos da investigação, o tipo de resultados esperados e o tipo de análise que se pretende efectuar (Albarelo, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy e Saint-Georges, 2005).

A presente investigação tem como objecto a realidade de um Lar de Idosos. Trata-se, portanto, de uma Investigação Aplicada que, utilizando a metodologia científica para recolher, analisar e

interpretar dados, se direcciona para a resolução de problemas identificados em determinada organização, orientando-se, por isso, por princípios distintos da investigação “básica” que se centra na expansão do conhecimento teórico (Hall, 2008; Clardy, 1997).

Quadro 3-1. Especificidades da Investigação Aplicada



Fonte: Clardy, 1997.

Este tipo de investigação tende a assumir o esquema de uma mudança planeada com as seguintes fases (Clardy, 1997; Hall, 2008):

- Fase do Planeamento/Diagnóstico: definição do âmbito da investigação através da identificação dos problemas organizacionais, da elaboração das questões de partida e da escolha do design da investigação (procedimentos de recolha de dados e instrumentos de recolha de dados) que melhor asseguram os objectivos a que o investigador se propõe;
- Fase da Execução/Implementação: direcciona-se para a implementação e monitorização do plano de execução. Para tanto aplicam-se um conjunto de actividades estruturadas, suportadas a partir de técnicas que pretendem alcançar a globalidade da organização;
- Fase da Avaliação: análise dos resultados alcançados *versus* os pretendidos com a implementação do plano de execução, fazendo-se, posteriormente, os reajustes necessários para uma efectiva resolução dos problemas identificados.

A OSFL, onde está inserido o Lar, tem conhecimento da realização do projecto e não se opôs à sua realização, tendo sido prestada toda a colaboração necessária à realização do mesmo.

A presente investigação, tal como já foi referido, aplica-se a um Lar de Idosos inserido numa OSFL que tendo assumido a importância da sua sustentabilidade e numa perspectiva de melhoria da sua eficácia, reconheceu a necessidade de flexibilizar as formas e os tempos de trabalho dos seus colaboradores. Tendo em conta o modelo de GRH existente e com o objectivo de apresentar um modelo alternativo à actual organização das formas e dos tempos de trabalho, consideram-se as seguintes questões de partida, que, de acordo com Moreira (2007) e Hall (2008), são fundamentais para orientar o processo de pesquisa e delimitar o âmbito de investigação:

- I. Quais são os principais problemas identificados na organização?
- II. Como se caracteriza o modelo de GRH existente?
- III. Quais são os principais problemas identificados a nível de GRH?
- IV. Como estão estruturadas as formas e os tempos de trabalho no Lar?
- V. Estão implementadas práticas de flexibilização?
- VI. Quais as alternativas possíveis às actuais práticas, numa perspectiva de melhoria da eficácia?

No que concerne à definição do design da investigação, Hall (2008) salienta que a utilização de um método singular, que recorra, apenas, a um instrumento de recolha de dados, dificilmente estará à altura da complexidade de uma investigação aplicada. Assim, o mais adequado a este tipo de investigação é combinar mais do que um método, o que permitirá um enriquecimento dos dados recolhidos e o desenvolvimento de um plano de execução fidedigno.

Desta forma, a recolha de dados da presente investigação foi realizada com recurso ao método quantitativo (inquérito por questionário) e o método qualitativo (observação, entrevista e grupos de discussão).

3.2. DEFINIÇÃO DO DESIGN DA INVESTIGAÇÃO

3.2.1. MÉTODO QUANTITATIVO: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O inquérito permite ao investigador, através da aplicação de questionários padronizados, conhecer e analisar elementos de uma população no que concerne ao objecto de estudo (Quivy e Campenhoudt, 1992; Albarello et al., 2005; Moreira, 2007).

Apesar de ser muitas vezes encarado como o “pronto-a-vestir” da observação social, a aplicação de um inquérito numa investigação vai além da construção do questionário; implica uma técnica de observação que se articula com a necessidade de elaborar questões adequadas, realizar procedimentos de amostragem e recolha de dados, cuidar do tratamento informático desses dados e analisá-los estatisticamente (Albarello et al., 2005; Cabral, 2006).

Na presente investigação, considerou-se relevante o recurso a esta técnica para obter informação relativa à opinião dos beneficiários do serviço prestado no Lar, nomeadamente sobre os principais problemas e propostas para a sua resolução.

Para o efeito desenvolveu-se um questionário aplicado aos utentes e familiares, constantes dos Anexos 1 e 2, estruturados em três partes. Na primeira parte pretendeu-se recolher informação relativa ao grau de satisfação dos inquiridos; a segunda direcciona-se para a identificação dos principais problemas do serviço prestado e, por fim, a terceira parte centra-se em propostas para a resolução dos problemas identificados. De salientar que na segunda e terceira partes foram introduzidas questões semi-abertas e abertas, para recolher informação personalizada e contributos dos reais beneficiários do serviço do Lar, para o projecto de reestruturação a apresentar no âmbito da presente investigação.

Para elaboração das questões recorreu-se a uma adaptação da escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman e colaboradores (1988). Esta escala, avaliando dimensões relacionadas com elementos tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, permitiu elaborar uma base de avaliação da qualidade de serviços prestados no Lar. Foi, igualmente, utilizada uma escala de Likert de 1 (Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito).

Tendo em conta as características específicas da população estudada (idade avançada dos utentes e a dispersão geográfica da localização dos familiares) e com o objectivo de otimizar a taxa de resposta do questionário, optou-se pela utilização de dois procedimentos de recolha de dados:

- Questionários dirigidos aos utentes foram aplicados presencialmente, durante o mês de Janeiro de 2011, através de um inquiridor, a quem foram informados os objectivos da investigação; e,
- Questionários dirigidos aos familiares foram aplicados telefonicamente, durante o mês de Fevereiro de 2011, através do investigador que assumiu o papel de inquiridor.

Antes da aplicação definitiva, com o objectivo de avaliar a adequação e o nível de clareza das perguntas, o questionário foi testado num utente e num familiar não incluídos na amostra. O pré-teste permitiu verificar a necessidade de introduzir na escala a opção “*Não sabe/ Não se aplica*” e a adequação de linguagem utilizada.

A população-alvo corresponde ao universo dos utentes internados no Lar (29) e respectivos familiares responsáveis (29), com referência a Dezembro de 2010. O questionário foi aplicado de acordo com a seguinte distribuição: 14 Utentes / 14 Familiares e os dados recolhidos foram, posteriormente, analisados através do *software SPSS Statistics Versão. 19.0*.

Com o objectivo de comparar a eventual diferença no grau de satisfação entre utentes e seus familiares, salientando os aspectos que deles ressaltam, foi realizada uma análise baseada, primeiramente em estatística descritiva da média e depois, em estatística inferencial tendo sido utilizados o teste não paramétrico Mann-Whitney.

Dada a reduzida dimensão da amostra e o facto de alguns grupos mais pequenos não apresentarem uma distribuição normal dos resultados, a análise das diferenças foi realizada em termos de Rankings ou médias de ordem. O nível de significância utilizado para as referidas análises foi de 5%, assumindo os resultados significativos valores inferiores a $p=0,05$.

3.2.2. MÉTODOS QUALITATIVOS: OBSERVAÇÃO, ENTREVISTA E GRUPOS DE DISCUSSÃO

I. Observação

A técnica da observação permite captar comportamentos e reacções dos observados no momento em que estão a ocorrer. A presente investigação tem a particularidade de se basear numa observação participante. O investigador está envolvido no contexto social que escolheu estudar, participa na vida colectiva da organização, existindo interacção e diálogo entre observador e observados (Quivy e Campenhoudt, 1992).

As vantagens apontadas para a utilização da observação estão relacionadas com o facto de o investigador conseguir um nível de flexibilidade que lhe permite captar uma grande diversidade de situações, garantindo, por isso, o acesso a informação com elevado grau de profundidade. Quanto às desvantagens, são apontadas questões relacionadas com a dificuldade de acesso à realidade a observar, o grau de exigência e compromisso que é exigido para evitar levantamento de problemas éticos e a fidelidade dos dados obtidos, que facilmente podem ser enviesados (Quivy e Campenhoudt, 1992). Na presente investigação, a observação permitiu interpretar/percepcionar as opiniões dos observados relativamente a dois pontos bastante relevantes:

- Principais problemas enfrentados pelo Lar a nível de organização dos tempos e das formas de trabalho;
- Sentimentos de resistência a eventuais processos de reestruturação.

II. Entrevista

Apesar de as Ciências Sociais se focarem no estudo de questões colectivas, a entrevista representa a recolha de dados através do indivíduo, enquanto representante de um grupo social. A utilização desta técnica permite uma abordagem em profundidade, uma perspectiva abrangente, rica e matizada do objecto de estudo (Albarello et al., 2005). As vantagens apontadas na literatura para a sua utilização estão relacionadas com a flexibilidade, a possibilidade de observação das reacções do entrevistado (úteis para a interpretação dos dados) e a facilidade de registar informação diversificada e em grandes quantidades (Silva, 1993; Groth-Marnat, 1999). Contudo, existem desvantagens que devem ser equacionadas. Para além dos custos elevados a nível de tempo dispendido (aplicação e interpretação de dados), a existência de fontes de erro é frequente (carácter subjectivo da interpretação) e as informações prestadas são, antes de mais, o pensamento do entrevistado (enviesamentos acerca da realidade estudada) (Albarello et al., 2005).

No presente projecto considerou-se relevante a participação de dois informadores-chave: a chefia de topo da organização onde está inserido o Lar (Presidente da Direcção) e uma chefia intermédia (Directora Técnica do Lar). As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas segundo guiões (Anexos 3 e 4,) elaboradas com base nas referências teóricas abordadas e no tipo de dados que cada entrevistado poderia fornecer. As entrevistas foram realizadas em

função da disponibilidade dos entrevistados: uma decorreu no Lar, em Vila Fernando e a outra, na sede do Cofre, em Lisboa, com uma duração média de uma hora cada.

Os dados recolhidos foram transcritos e sujeitos a uma análise de conteúdo. “A análise dos materiais da entrevista consiste essencialmente em descobrir “categorias” pertinentes. Seguidamente trata-se de definir propriedades específicas e de conseguir construir um sistema ou um conjunto de relações entre as classes.” (Albarello et al., 2005:118-119).

O **Quadro 3-2** sintetiza as categorias de dados que se pretendeu recolher nas entrevistas:

CATEGORIAS DOS DADOS RECOLHIDOS				
<u>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CARACTERIZAÇÃO DA CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL</u>	<u>CARACTERIZAÇÃO DE GRH</u>	<u>CARACTERIZAÇÃO DA ACTUAL ESTRUTURAÇÃO DAS FORMAS E DOS TEMPOS DE TRABALHO</u>	<u>CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE REESTRUTURAÇÃO DAS FORMAS E DOS TEMPOS DE TRABALHO</u>
a) Historial; b) Tipo de Actividades e estrutura de funcionamento; c) Caracterização dos “clientes”; e) Principais objectivos; f) Principais problemas e dificuldades; g) Caracterização geral dos RH.	a) Configuração da organização da instituição onde o Lar está inserido, bem como do próprio Lar; b) Formas flexíveis de trabalho	a) Posicionamento, dimensão, importância e objectivos dos RH; b) Articulação e integração das políticas de GRH com a estratégia organizacional; c) Organização das actividades de GRH e sua divisão entre profissionais de RH, gestores de topo e gestores de linha.	a) Organização e divisão do trabalho (das tarefas) e afectação dos recursos humanos; b) Gestão Organização do tempo de trabalho; c) Objectivos visados; d) Problemas detectados.	a) Estrutura; b) Fases e dificuldades da implementação; c) Papel dos intervenientes.

III. Grupos de Discussão

Caracterizados por envolverem a participação de vários actores organizacionais, os grupos de discussão facilitam uma maior ponderação e entendimento acerca das questões abordadas, adaptando-se, por isso, a investigações em que os resultados são susceptíveis de gerar opiniões divergentes. Desta forma, os resultados alcançados tenderão a ser considerados mais credíveis, limitando a resistência na fase de implementação (Morgan e Krueger, 1997; Litosseliti, 2003).

Em termos metodológicos, esta técnica assume a forma de uma discussão estruturada, desenvolvida num ambiente informal e com uma duração aconselhada que oscila entre as 1h30 e as 2h00. A recolha de dados baseia-se na interacção entre participantes que,

estimulados por um moderador, vão, progressivamente, partilhando e clarificando os seus pontos de vista acerca das questões nucleares abordadas. (Morgan e Krueger, 1997; Litosseliti, 2003).

A diversidade de perspectivas é garantida pela integração no grupo de um número de participantes que varia entre 4 a 12 pessoas. Os grupos mais pequenos permitem uma maior interacção entre os participantes, podendo, por isso, ser mais produtivos na prestação de informações relevantes para a investigação (Morgan e Krueger, 1997; Litosseliti, 2003).

No que concerne à selecção de participantes, vários autores consideram que os grupos com características homogéneas, relativamente ao objecto da investigação, tenderão a fornecer informações mais relevantes. Porém, a homogeneidade, principalmente se estiverem em causa relações profissionais, pode potenciar um “falso” ambiente de concórdia com o objectivo de evitar conflitos (Morgan e Krueger, 1997; Litosseliti, 2003).

As vantagens da utilização desta técnica relacionam-se com a qualidade dos dados recolhidos, a possibilidade de explorar vários tópicos, fomentar a discussão de sub-tópicos e o acesso a opiniões diferenciadas dos participantes. A recolha de dados num ambiente artificial, a dificuldade de o investigador controlar e interpretar os dados gerados durante a discussão e de saber se o comportamento manifestado pelos participantes é real ou motivado pela interacção com o grupo são, normalmente apontados como desvantagens (Morgan e Krueger, 1997; Litosseliti, 2003).

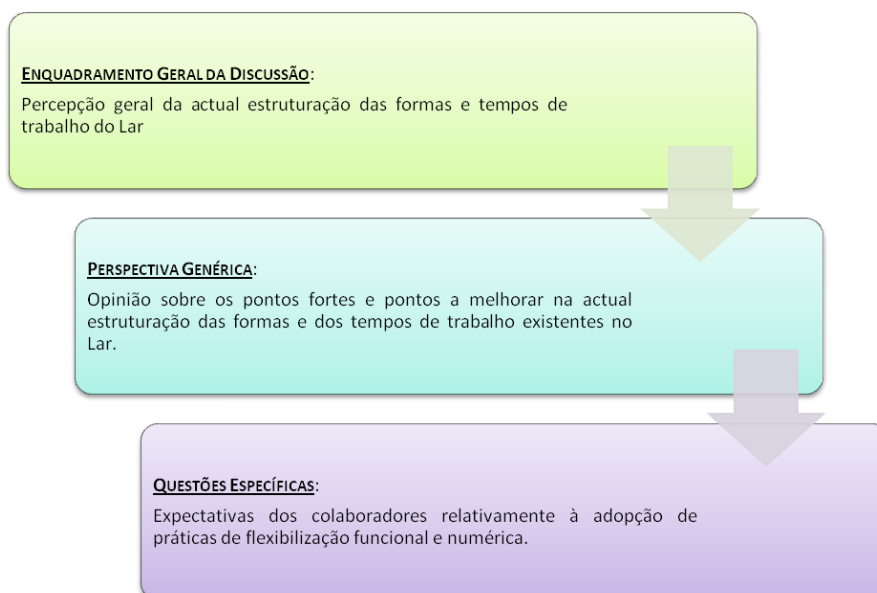
Na presente investigação, considerou-se pertinente o recurso a um grupo de discussão composto por colaboradores, por um lado, porque são informadores-chave na obtenção de dados relativos à identificação dos principais problemas da actual estruturação dos tempos e formas de trabalho, e por outro, porque sendo eles os principais implicados no processo de reestruturação, a sua opinião, relativamente às soluções que gostariam de ver implementadas, representam uma mais-valia que deve ser considerada na proposta de intervenção futura.

Apesar de vários autores considerarem que a utilização de apenas um grupo de discussão limita a fidelidade dos dados obtidos, entende-se que a utilização, na presente investigação, de mais do que uma técnica de recolha, permite ultrapassar, ainda que parcialmente, essa limitação.

O grupo de discussão (guião consta do Anexo 5) foi orientado pelo investigador, auxiliado por um assistente, para assegurar a recolha de dados. A discussão foi composta por 6

participantes, todos do sexo feminino e com idades inferiores a 50 anos. Por uma questão de conveniência, o grupo de discussão foi realizado no Lar, numa sala específica, preparada para permitir contacto visual entre todos os participantes. O quadro 3-3. sintetiza as categorias de dados que se pretendeu recolher no Grupo de Discussão.

Quadro 3-3. Categoria de dados recolhidos com Grupo de Discussão



4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objecto do presente projecto relaciona-se, apenas, com algumas categorias profissionais do Lar. Contudo, a apresentação de uma proposta que consubstancie, de facto, uma alternativa à realidade actual deve ponderar vários factores. Neste sentido, seguiu-se uma abordagem abrangente, que engloba factores relacionados com a organização em que o Lar está inserido, com o próprio Lar, com os beneficiários do serviço e com os RH.

A análise de conteúdo das entrevistas e do grupo de discussão, bem como a análise estatística dos inquéritos, permitiram recolher as informações mais pertinentes para o âmbito da investigação, apresentando-se agora, de forma integrada, os principais resultados.

Para facilitar a análise comparativa dos resultados obtidos, optou-se, primeiramente, por caracterizar os participantes intervenientes em cada um dos métodos de recolha de dados utilizados. Com a finalidade de obter informação proveniente de vários focos de interesse, os participantes foram seleccionados, atendendo ao papel que desempenham na vida

organizacional e tendo em conta a contribuição que poderiam dar para a construção de um modelo alternativo à organização do trabalho e tempo de trabalho.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

I. Inquérito por Questionário

A amostra é constituída por 28 indivíduos¹, distribuídos homogeneamente entre utentes do Lar (50,0%) e respectivos familiares (50,0%), dos quais, o sexo feminino representa o número superior (60,7%), correspondendo os restantes ao sexo masculino (39,3%).

Quadro 4-1. Caracterização da amostra por grupos (Utentes e Familiares) e por sexo

Inquiridos por sexo		Inquirido				Total
		Utente		Familiar do utente		
		N	%	N	%	
Género	Feminino	10	71,4%	7	50,0%	17 (60,7%)
	Masculino	4	28,6%	7	50,0%	11 (39,3%)
Total		14	100,0%	14	100,0%	28 (100,0%)

No que diz respeito às idades, verifica-se que, no geral das duas amostras, os indivíduos têm, em média, aproximadamente, 69 anos (M=69,17), com uma variação entre o mínimo de 38 anos, para um máximo de 101 anos. Analisando por grupo, a idade média dos utentes é de 82 anos e nos familiares, a média verificada é de 57 anos.

Quadro 4-2. Caracterização da amostra em função da idade

Inquirido	N	M	Min	Max
Utente	14	81,86	54,00	101,00
Familiar do utente	14	56,50	38,00	76,00
Total	28	69,18	38,00	101,00

II. Entrevistas Semi-Estruturadas

Foram seleccionados dois participantes para a recolha de dados através da técnica da entrevista:

¹ Relativamente à sua caracterização foi questionada, apenas, a idade e o sexo.

- O *Presidente da Direcção* é o representante máximo da organização em que está inserido o Lar e é, em última análise, o responsável pelo órgão que detém a tomada de decisão. Tomou posse em 13 de Janeiro de 2011 e tem formação superior na área do Direito.
- A *Directora Técnica do Lar* é responsável pela coordenação técnica do Lar, assegura a gestão corrente e do tempo de trabalho dos colaboradores. Desempenha funções no Lar há 3 anos e tem formação superior na área de Serviço Social.

III. Grupo de Discussão

Foi seleccionado um grupo homogéneo de 6 colaboradoras para participarem no grupo de discussão; o critério de escolha relacionou-se com as funções desempenhadas e com os tempos de trabalho praticados. O grupo apresenta as seguintes características:

Quadro 4-3. Características dos participantes do grupo de discussão				
Função	Nº Participantes	Idade	Antiguidade	Trabalho Turnos
Cozinha	1	45	4 anos	Sim
Serviços Gerais/Lavandaria	1	32	4 anos	Não
		30	4 anos	
Apoio Directo a Idosos	4	40	3 anos	Sim
		40	2 anos	
		46	4 anos	

4.2. CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

4.2.1. ENQUADRAMENTO ESTRUTURAL

O Cofre de Previdência dos Funcionários e Agentes do Estado (Cofre) é uma instituição de previdência social, sem fins lucrativos, ao serviço dos funcionários públicos que se tornem associados. Nos termos dos Estatutos actualmente em vigor, aprovados por Decreto-Lei, o Cofre é uma instituição de utilidade pública, dotada de personalidade jurídica e de autonomia financeira.

Criado no ano de 1901, pelo Corpo de Fiscalização dos Impostos, com base em princípios mutualistas, o Cofre centra a sua actividade no apoio e satisfação de necessidades de ordem

económica, cultural, social e de saúde dos sócios e seu agregado familiar, incluindo os ascendentes.

O Cofre desenvolve a sua actividade no sentido de apoiar os sócios nas várias etapas da sua vida, tentando proporcionar-lhes benefícios a nível:

- i. Económico: concessão de subsídios (vencimento perdido por doença; abonos reembolsáveis para fins relacionados com saúde ou obras na habitação própria permanente; subsídio por morte ou renda vitalícia);
- ii. Social: faculta meios para aquisição de habitação própria permanente; arrendamento de imóveis para habitação e é proprietário de dois lares de idosos.
- iii. Cultural: centros de lazer localizados em zonas balneares e de turismo rural.

A administração da instituição está confiada aos corpos gerentes, compostos pela Mesa da Assembleia-Geral, pela Direcção e pelo Conselho Fiscal, todos eleitos pela Assembleia-Geral de três em três anos. Os actuais corpos gerentes foram eleitos em Dezembro de 2010 e tomaram posse em Janeiro de 2011.

A tomada de decisão centra-se na Direcção. A gestão da organização cabe à Direcção de Serviços, que coordena todos os serviços, inclusivamente a estruturação das actividades do Lar, cuja gestão corrente, apesar de possuir alguma autonomia (cf. Quadro 4.4), é executada, sob orientação, pela Direcção Técnica.

O seguinte organigrama apresenta, simplificada, a forma como se encontram estruturados os serviços:

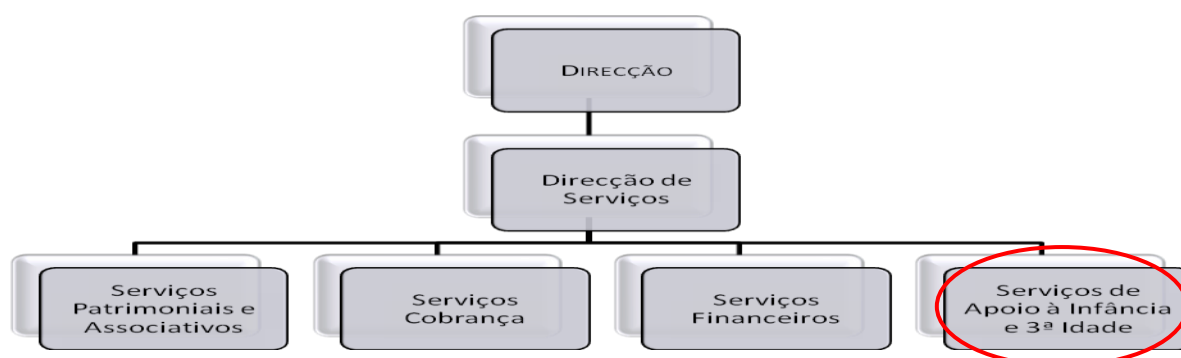


Figura 4-1. Fonte: Quadro pessoal 2010

No que concerne à Configuração Organizacional, verificam-se as seguintes características:

Quadro 4-4. Características da Configuração Organizacional

CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	
CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração pertence a corpos gerentes (Mesa da Assembleia-Geral, Conselho Fiscal e Direcção), eleitos pela Assembleia-Geral com mandatos de três anos; ▪ Gestão corrente entregue à Direcção de Serviços e Serviços de competências funcionais específicas: Serviços Associativos e Patrimoniais; Serviços de Cobrança; Serviços Financeiros; Serviços Jurídicos e Serviços de Apoio à Infância e à 3ª Idade (5 divisões); ▪ 3 níveis hierárquicos; ▪ Actividades administrativas, relações públicas e atendimento sócio na sede; ▪ Actividades relacionadas com apoio à 3ª idade realizadas em dois lares: Lar de S. Sebastião de Guerreiros (Loures) e Lar de Vila Fernando (objecto da presente investigação).
CENTRALIZAÇÃO/DESCENTRALIZAÇÃO TOMADA DE DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de centralização elevado quer a nível macro, quer a nível micro. ▪ Decisão fora da execução normal das funções pertence ao Chefe de Divisão e no caso dos Lares às Directoras Técnicas, que, por vezes, devem consultar Director de Serviços; ▪ Não existem regras formalmente estabelecidas, mas é consensual que tomada de decisão pertence à chefia quanto às funções de cada divisão, à Direcção de Serviços quanto à gestão corrente da organização e à Direcção quanto ao resto. ▪ Os lares têm um grau de autonomia superior, dentro de limites mais flexíveis, a responsável pode decidir, sob orientação da direcção de serviços, parte da gestão corrente do próprio lar (organização de turnos; folgas; férias; compra de produtos, etc.)
TIPO DE COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de confiança entre maioria de colaboradores é elevado, comunicação informal; ▪ E-mail, notas internas ▪ Reuniões informais entre chefias e entre chefias/Direcção de Serviços com frequência praticamente diária, para resolução de assuntos de expediente de cada uma das divisões; ▪ Reuniões formais de Direcção para decisões relativas à competência própria.
FORMAS FLEXÍVEIS DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouco expressivas na sede; ▪ Isenção de horário de trabalho dos Dirigentes; ▪ Adesão a programas do IEFP (estágios profissionais na sede e contratos de emprego inserção nos lares) para fazer face a necessidades temporárias de substituição funcionários; ▪ Contratos de prestação de serviços na área da saúde nos Lares (médico; enfermeira e fisioterapeuta)
PRÁTICAS DE FLEXIBILIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos lares verifica-se o recurso a técnicas de flexibilidade funcional entre algumas categorias profissionais para fazer face a imprevistos motivados por ausências inesperadas (cozinha; serviços gerais/lavandaria e apoio directo a idosos).

O Cofre, sendo uma OSFL, necessita de atrair novos sócios para assegurar o prosseguimento dos seus objectivos e a prossecução das suas actividades.

Nos últimos anos assistiu-se a uma diminuição do número de sócios, realidade que não está alheia, nem ao corte no número de funcionários públicos, nem à crise económica que impõe restrições nos orçamentos familiares e que pode gerar, a longo prazo, problemas de sustentabilidade do sistema.

Apesar de se ter verificado, de acordo com o Relatório e Contas de 2010, um aumento de inscrições e readmissões de sócios nos anos de 2009 e 2010, relativamente ao ano de 2008, verifica-se, também (cf. Gráfico 4-1), que o número de sócios activos tem vindo a diminuir, à excepção do ano de 2006.



O maior desafio do Cofre centra-se na rentabilização e simultâneo controlo de custos, o que, segundo o Presidente da Direcção, deve assentar nos seguintes eixos de actuação:

- Alteração dos actuais Estatutos, no sentido de alargar o âmbito da qualidade de sócio a outras modalidades e a expansão dos benefícios concedidos, de acordo com regras bem definidas, à sociedade civil;
- Criação de novas infra-estruturas que dinamizem a actividade e os serviços prestados;
- Reestruturação do pessoal, no sentido de dotá-lo das competências necessárias para o prosseguimento da actividade nuclear da instituição, que é a prestação de serviços de qualidade aos sócios.

O Lar insere-se numa estrutura divisionalizada e consubstancia o desenvolvimento de uma das áreas de actividade do Cofre, de quem depende directamente a nível financeiro e administrativo, pelo que a sustentabilidade da organização tem impacto directo na sustentabilidade do próprio Lar.

4.2.2. CARACTERIZAÇÃO DO LAR

O Lar iniciou a sua actividade em Maio de 2006, está localizado na aldeia de Vila Fernando, concelho de Elvas e a aceitação de utentes está limitada aos sócios, cônjuges e respectivos ascendentes.

A missão do Lar tem uma natureza marcadamente social, que pretende proporcionar aos utentes uma velhice condigna, através da satisfação das suas necessidades de assistência permanente de alojamento, alimentação, higiene, enfermagem, acompanhamento médico e de lazer.

O Lar funciona 24 horas, 7 dias por semana, todos os dias do ano e tem uma capacidade de 30 utentes, apresentando, em Dezembro de 2010, uma taxa de ocupação de 96,66%. Dos 27 utentes, apenas 2 são sócios, os restantes são familiares na linha.

A nível de características pessoais, os utentes do Lar têm pouca escolaridade, muitos são analfabetos, durante a sua vida activa tiveram profissões indiferenciadas e o seu internamento ocorre, tipicamente, por um dos seguintes motivos:

- I. Idosos a quem os filhos, em forma de agradecimento, querem proporcionar uma velhice condigna;
- II. Idosos com demências graves, que por esse motivo, não conseguem colocação noutra local, ou que os filhos consideram que este Lar, atendendo às suas dimensões, tem melhores condições para prestar os cuidados necessários.

A laboração recente, aliada a outros factores, como a reduzida capacidade total de internamento do Lar (apenas 30 idosos), os requisitos de admissão e a localização geográfica (em quatro anos e meio de funcionamento a capacidade nunca esteve preenchida na totalidade) são decisivas nas opções de gestão.

Acresce ainda que, de acordo com o Relatório e Contas do ano de 2010, o Lar apresenta resultados negativos, sendo o maior custo, na ordem dos 58%, o relativo a “gastos com pessoal”, o que influencia a estratégia a seguir a nível de GRH.

Paralelamente, verificam-se outras dificuldades inerentes às características do Lar, que condicionam a gestão do tempo e da forma como o trabalho deve ser executado. Não existem na aldeia alguns serviços indispensáveis para complementar os cuidados e assistência prestada

aos utentes (farmácia, consultas médicas, urgências hospitalares). Como é expressamente referenciado pela Directora Técnica, face à indisponibilidade das famílias, são os funcionários que asseguram o acompanhamento a consultas, o que gera dificuldades na organização do trabalho e na estruturação do tempo de trabalho.

No que diz respeito aos utentes, cerca de 30% têm demências graves diagnosticadas, nomeadamente Alzheimer, o que condiciona, também, a organização e a forma como o trabalho deve ser executado.

4.2.3. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO LAR

Os RH² do Lar formam um corpo composto por 21 trabalhadores (19 com vínculo permanente e 2 contratados a termo resolutivo para substituição de funcionárias ausentes por licença parental), 2 avançados e 1 estagiária, contratada ao abrigo do programa Estágios Profissionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). No quadro seguinte, é possível observar as principais características dos colaboradores no que concerne à sua distribuição por sexo, habilitações literárias e grupo etário:

Quadro 4-5. Caracterização dos colaboradores do Lar quanto ao sexo, habilitações literárias e grupo etário

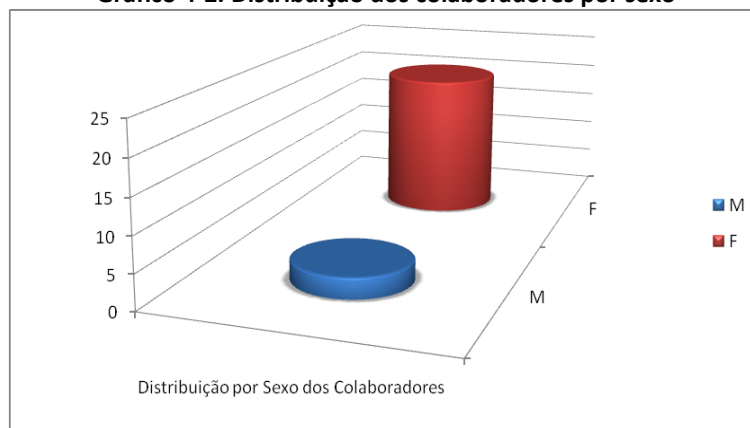
SEXO		HABILITAÇÕES LITERÁRIAS				GRUPO ETÁRIO			
M	F	Até 2º Ciclo	Até 3º Ciclo	Ensino Secundário	≥ Ensino Universitário	≤ 30-39	40-49	50-59	≥ 60
3	21	6	8	7	4	8	12	4	0

Fonte: Quadro de Pessoal 2010

Provavelmente devido à natureza do serviço prestado, que culturalmente é associado a tarefas femininas, o sexo preponderante dos colaboradores é o feminino. Num universo de 24 colaboradores, existem apenas três homens (um operário, um enfermeiro e um médico) e nenhum deles tem funções relacionadas com a assistência directa nos cuidados dos idosos.

² Situação existente a Dezembro de 2010.

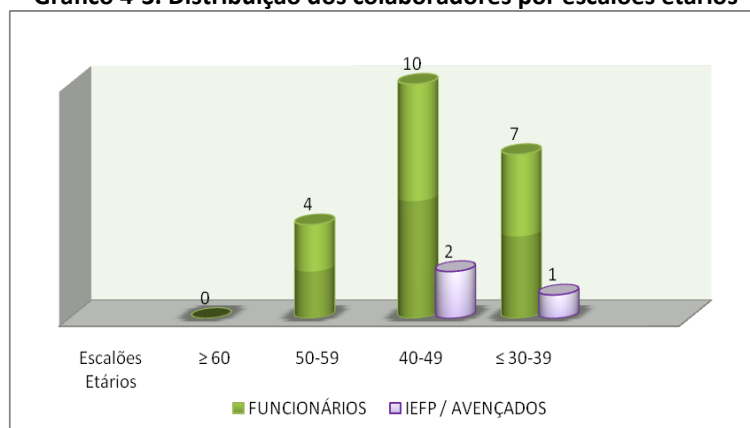
Gráfico 4-2. Distribuição dos colaboradores por sexo



Fonte: Quadro Pessoal 2010

A média de idades dos colaboradores é de 41,53 anos e distribuem-se de acordo com os seguintes escalões etários:

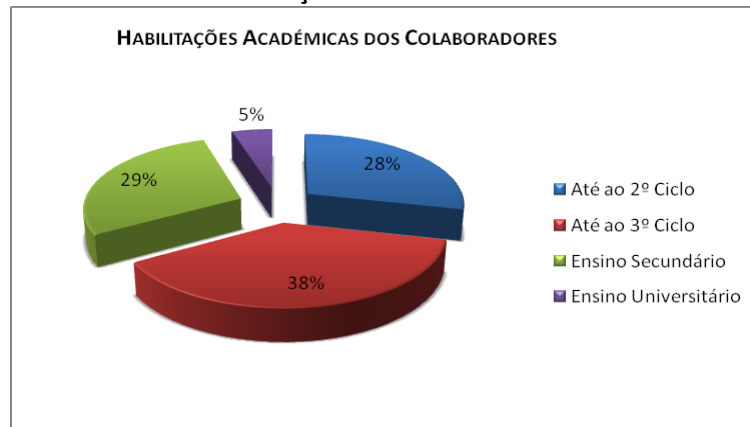
Gráfico 4-3. Distribuição dos colaboradores por escalões etários



Fonte: Quadro Pessoal 2010

No que concerne às habilitações académicas, apenas a Directora Técnica, os avançados (médico e enfermeiro) e a estagiária possuem habilitações ao nível de ensino superior. A maioria dos funcionários, cerca de 38%, tem um nível educacional baixo, até ao 3º Ciclo, realidade que está em consonância com o tipo de actividade desenvolvida no Lar, a que correspondem funções essencialmente executivas e operacionais de cuidados directos a idosos.

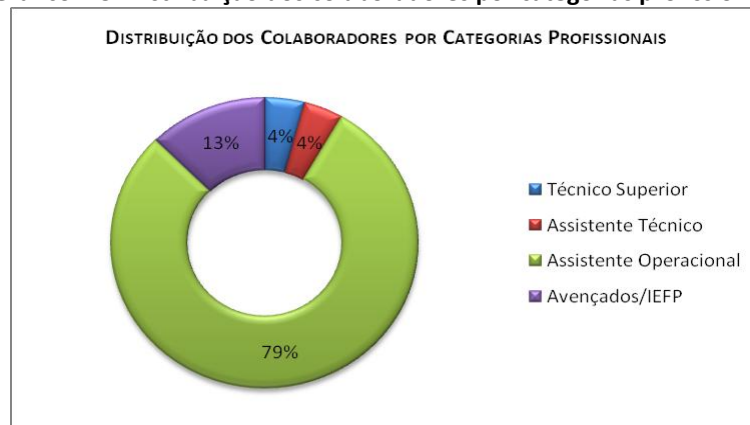
Gráfico 4-4. Habilitações académicas dos colaboradores



Fonte: Quadro de Pessoal 2010

Através da análise do gráfico 4-5, é patente a coerência entre o elevado número de operacionais e a necessidade de pessoal com funções relacionadas com o tratamento e assistência dos idosos que está inerente ao “*core business*” do Lar, verificando-se que só existe um quadro superior, a quem está atribuída a Direcção Técnica e um quadro médio, com funções de carácter administrativo.

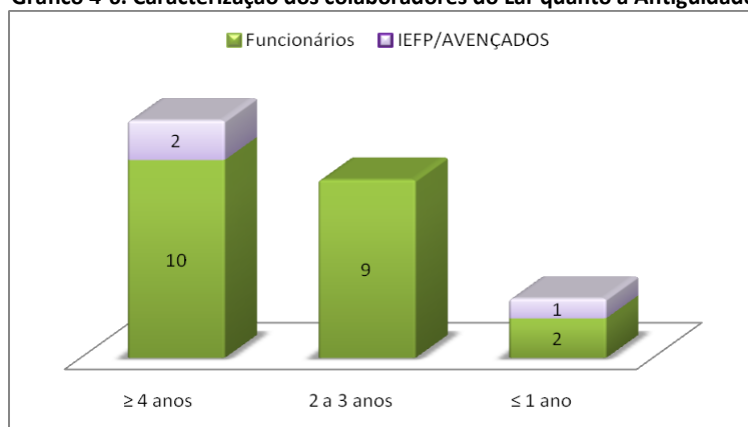
Gráfico 4-5. Distribuição dos colaboradores por categorias profissionais



Fonte: Quadro de Pessoal 2010

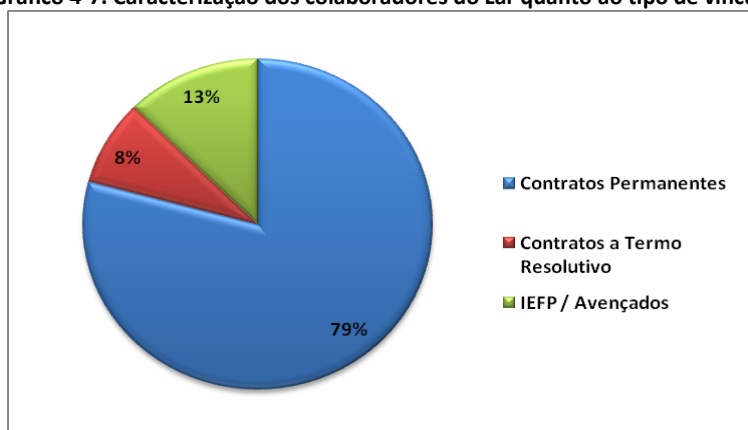
A cultura organizacional do Cofre valoriza princípios relacionados com a estabilidade e a confiança. A antiguidade e os vínculos laborais dos colaboradores do Lar é bastante homogénea, cerca de 48% dos colaboradores desempenham funções no Lar desde o ano de abertura e 79% detém contratos permanentes.

Gráfico 4-6. Caracterização dos colaboradores do Lar quanto à Antiguidade



Fonte: Quadro de Pessoal 2010

Gráfico 4-7. Caracterização dos colaboradores do Lar quanto ao tipo de vínculo



Fonte: Quadro de Pessoal 2010

A análise destes dados permite concluir que as características gerais dos RH estão intimamente ligadas à natureza da actividade central do Lar e a uma cultura organizacional de estabilidade, o que justifica a preponderância de:

- Colaboradores do sexo feminino face ao masculino;
- Assistentes operacionais face a quadros médios e superiores; e
- Vínculos laborais permanentes face a contratação temporária.

O Lar possui um corpo de RH estável, o crescimento da equipa acompanhou o aumento da taxa de ocupação de utentes, o grupo de colaboradores temporários é residual e a sua contratação está, normalmente, relacionada com a substituição de colaboradoras ausentes por doença, licença parental e/ou gravidez de risco.

4.2.4. CARACTERIZAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO LAR

Não está formalmente criado um departamento de GRH. A função é da competência do “serviço de contencioso e pessoal” (SCP), que funciona na dependência da Direcção de Serviços do Cofre. Para além da pessoa responsável, com formação superior em Direito, estão integrados no serviço dois colaboradores: uma técnica administrativa e uma estagiária, contratada ao abrigo de programa de estágios profissionais do IEFP, também licenciada em Direito.

A definição da estratégia de GRH pertence à Direcção e à Direcção de Serviços. No Lar, a implementação das políticas pertence à Directora Técnica, sob a orientação, quanto à execução, do SCP.

Apesar de uma participação crescente, a intervenção do SCP na definição da estratégia organizacional é indirecta, está relacionada com a emissão de pareceres relacionados com custos ou enquadramento jurídico. A alteração de procedimentos ou a sua implementação necessita de aprovação superior. As competências deste serviço incidem, essencialmente, na gestão administrativa e financeira dos RH, garantindo:

- Controlo de assiduidade/pontualidade;
- Processamento de vencimentos;
- Cumprimento das obrigações legais;
- Elaboração e afixação dos mapas legais (férias, horários de trabalho, etc.);
- Organização e actualização de processos individuais;
- Esclarecimento de dúvidas aos colaboradores.

Quanto às actividades específicas de GRH, verifica-se a existência de uma responsabilidade partilhada entre Director de Serviços e Directora Técnica, com a estreita colaboração e apoio do SCP. No Quadro 4-6 descrevem-se as metodologias inerentes a cada uma dessas actividades:

Quadro 4-6. Síntese e descrição das metodologias das actividades de GRH do Lar

ACTIVIDADES DE GRH	
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> O processo de recrutamento e seleção é conduzido internamente pelo serviço de contencioso e pessoal, nas seguintes fases: <ol style="list-style-type: none"> Necessidade de contratação identificada pela Directora Técnica que apresenta proposta fundamentada à Direcção de Serviços; A Direcção de Serviços se concordar com a fundamentação submete a proposta à Direcção que aprova o início do processo de recrutamento e seleção; A deliberação é comunicada ao serviço de "Contencioso e Pessoal" que, internamente, dá início a processo (análise de candidaturas em carteira; publicação de anúncio através de sites de emprego; análise curricular; seleção de candidatos para entrevista); Recrutamento e seleção de: <ol style="list-style-type: none"> <u>Quadros médios / superiores</u> é objecto de duas ou três entrevistas, respectivamente, todas elas com carácter eliminatório para alguns candidatos: 1ª com responsável pelos serviços de "CP"; 2ª com responsável "CP" + Directora Técnica; 3ª (só para quadros superiores) Realização de entrevista responsável por "CP", Directora Técnica e Director de Serviços. Seleção assenta em decisão colegial. <u>Quadros operacionais</u>: é objecto de uma entrevista realizada apenas pela Directora Técnica. Após a realização dos métodos de seleção é elaborado um relatório para ser apresentado à Direcção com proposta, que fundamentadamente, apresenta as razões de exclusão dos candidatos excluídos e os motivos inerentes à escolha do candidato seleccionado. Decisão delibera pela contratação, ou não, do candidato proposto.
Acolhimento e socialização	<ul style="list-style-type: none"> Visita às instalações com a Directora Técnica com apresentação formal aos restantes colegas, bem como aos utentes do Lar; Integração realizada pela Directora Técnica e restantes colaboradores.
Avaliação Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Sujeição a uma adaptação do SIADAP (Sistema de Avaliação e Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado). Avaliação de cada colaborador pertence à Directora Técnica. Os quadros superiores e médios estão sujeitos a uma componente qualitativa e quantitativa; quadros operacionais estão sujeitos, apenas, a avaliação qualitativa. Sistema implementado em 2009, com efeitos práticos em 2010.
Sistemas de Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> Prémio até 20% do vencimento base a partir dos 12 meses de antiguidade, atribuído e calculado em função da avaliação de desempenho do ano imediatamente anterior ao seu recebimento.
Formação	<ul style="list-style-type: none"> Não existe plano anual, acções de formação são esporádicas, relacionadas com a introdução de novos procedimentos de trabalho e contratadas externamente.

É, porém, reconhecida, tal como salientou o Presidente da Direcção, a importância dos RH como base de sucesso do Cofre, pelo que é enaltecida a necessidade de criação de "(...) um verdadeiro departamento de GRH, que seja capaz de inovar e responsabilizar os funcionários pelo sucesso organizacional. Neste momento não existe planificação, porque não existe departamento de GRH. Devem ser criadas novas formas de recompensa em função do desempenho".

4.3. A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO – GRAU DE SATISFAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS

A actividade desenvolvida no Lar consubstancia um serviço prestado a uma população envelhecida e debilitada, com necessidades de cuidados permanentes, o que confere características únicas à organização do trabalho. A forma de planeamento influencia directamente a qualidade do serviço prestado e, consequentemente, a satisfação percebida pelos beneficiários do serviço.

Entender o grau de satisfação dos beneficiários do serviço, utentes e familiares, é fundamental para o levantamento dos problemas organizacionais e para, posteriormente, implementar soluções adequadas às suas expectativas de qualidade. Para tanto, a aplicação do questionário utilizou a seguinte escala de Likert: 1-Insatisfeito; 2-Pouco Satisfeito; 3-Mais ou Menos Satisfeito; 4-Bastante Satisfeito; 5-Muito Satisfeito e 6-Não Sabe/Não se Aplica.

Quando questionados acerca da sua satisfação global³ relativamente à qualidade do serviço prestado no Lar, a maioria dos inquiridos responderam que se encontram mais ou menos satisfeitos (utentes: 42,9% / familiares: 42,9%) e bastantes satisfeitos (utentes: 42,9% / familiares: 35,7%). Tendência de resposta confirmada, quando considerada a média do grau de satisfação (utentes: M=3,71 / familiares: M=3,57).

No que concerne aos vários aspectos relacionados com a satisfação com as informações prestadas (2ª questão do questionário), constata-se que, quanto às informações prestadas sobre o funcionamento do Lar e à informação disponibilizada à família acerca do estado geral do utente, o grau de satisfação é, em média, muito semelhante nos dois grupos de inquiridos. Tal como se pode observar no quadro 4-7, apenas na questão relativa à satisfação com as informações sobre eventos, notícias e organização de novas actividades, se denota que os familiares têm um grau de satisfação que é, em média, inferior. Neste âmbito, os utentes revelam-se tendencialmente muito satisfeitos (71,4%), enquanto que a maioria dos familiares estão insatisfeitos (14,3%) ou pouco satisfeitos (42,9%)⁴.

³ Aplicado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em estudo ($U=89,00$, $p>0,05$), podendo, por isso, inferir-se um grau de satisfação semelhante entre utentes e familiares.

⁴ Aplicado o teste Mann-Whitney, confirmam-se os resultados da média. Só se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de inquiridos nas informações fornecidas pelo serviço em relação a eventos, notícias e organização de novas actividades ($U=16,00$, $p<0,05$). Nos restantes aspectos as diferenças observadas entre os grupos não se apresentaram estatisticamente significativas.

Quadro 4-7. Média relativa ao grau de Satisfação com informação prestada aos utentes e familiares

Satisfação com Informação	U: Uteses	F: Familiares
	M	M
<u>Informações sobre funcionamento do Lar</u>	3,57	3,35
<u>Informação disponibilizada à família acerca do estado geral do utente</u>	3,35	3,63
<u>Informações dadas sobre eventos, notícias e organização de novas actividades</u>	4,57	2,64

Analisando os resultados relativos ao grau de satisfação com a equipa de colaboradores⁵ podemos verificar, o seguinte:

- Número total de colaboradores para serviços prestados: A média do grau de satisfação é muito semelhante nos dois grupos de inquiridos, situando-se nos utentes em 2,86 e nos familiares em 2,71.
- Organização dos turnos dos colaboradores: a média do grau de satisfação situa-se nos utentes em 3,14 e nos familiares, considerando a dispersão de resposta, num nível um pouco mais baixo, de 2,86. Convém salientar que no grupo de utentes existe uma maioria expressiva, de cerca de 78,6%, que diz encontrar-se mais ou menos satisfeita e que os resultados do grupo de familiares foram aferidos com base no facto de 50,0% não terem respondido, por não se lhes aplicar a questão ou por não saberem.
- Rapidez na resposta relativamente a pedidos que lhes são dirigidos: a maioria dos utentes encontra-se mais ou menos satisfeita (85,7%). Nos familiares, é possível verificar que se encontram, na mesma proporção (42,9%), mais ou menos ou bastante satisfeitos. Assim, em termos médios, o grau de satisfação nos utentes é um pouco inferior, situando-se em 3,14 e nos familiares em 3,72.
- Atenção e disponibilidade demonstrados: a média do grau de satisfação situa-se nos utentes, mais uma vez, a um nível inferior de 3,43 e nos familiares apresenta um valor mais elevado, situando-se em 4,14, a que corresponde uma percentagem de 71,4% de familiares que se consideram bastante satisfeitos.

⁵ Aplicado o teste de Mann-Whitney, podemos verificar que as diferenças estatisticamente significativas, se situam apenas ao nível da satisfação com a rapidez na resposta aos pedidos ($U=54,00$, $p<0,05$) e na satisfação com a atenção e disponibilidade apresentada ($U=48,00$, $p<0,05$), cuja satisfação é, nos dois casos, superior no grupo de familiares.

O quadro 4-8 sintetiza a medida de tendência central de cada uma das variáveis consideradas, relativamente à satisfação com aspectos relacionados com a equipa de colaboradores:

Quadro 4-8. Média relativa ao grau de satisfação com os aspectos relacionados com a equipa de colaboradores

Satisfação com Equipa de Colaboradores	U: Utentes	F: Familiares
	M	M
<u>Número total de Colaboradores para serviços prestados</u>	2,86	2,71
<u>Organização dos Turnos dos Colaboradores</u>	3,14	2,86
<u>Rapidez na resposta relativamente a pedidos que lhes são dirigidos</u>	3,14	3,72
<u>Atenção e disponibilidade demonstrados</u>	3,43	4,14

No que concerne ao grau de satisfação relativamente aos serviços⁶, constata-se que os utentes manifestam um grau de satisfação superior em todas as questões abordadas:

- Actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal: em termos de média, o grau de satisfação dos utentes situa-se em 4,86, próximo do valor mais elevado da escala, enquanto que o grau de satisfação dos familiares se fixa em 2,23. A discrepância baseia-se no facto de os utentes estarem, quase unanimemente, muito satisfeitos (92,9%) e os familiares se apresentarem, globalmente, insatisfeitos (28,6%) ou pouco satisfeitos (35,7%).
- Serviço médico e serviço de enfermagem: a medida de tendência central revela que o grau de satisfação dos utentes é igual para ambos os serviços (M=4,78); os familiares apresentam resultados semelhantes de 3,62 e 4,00, respectivamente. De salientar que uma maioria acentuada de utentes (78,6%) diz encontrar-se muito satisfeita. Quanto ao serviço médico, 1 dos familiares não respondeu por não saber ou não se aplicar a questão, verificando-se ausência de resposta de 4 familiares, pelo mesmo motivo, relativamente ao serviço de enfermagem.

⁶ Aplicado o teste de Mann-Whitney, verifica-se que a satisfação relativa aos serviços de actividade ocupacional e de desenvolvimento pessoal (U=3,50, p<0,05), serviço medico (U=24,50, p<0,05) e serviço de enfermagem (U=26,00, p<0,05) variam significativamente entre os dois grupos, sendo em todos os casos, a satisfação maior no grupo dos utentes. Nos restantes aspectos a satisfação mantém-se semelhante.

- Relativamente à satisfação com os serviços de apoio nos cuidados de higiene e imagem; adequação da alimentação aos gostos e necessidades; confeccção da alimentação (qualidade/variedade); apoio na administração da medicação; apoio na realização de tarefas que não consegue realizar de forma autónoma; tratamento de roupa e serviço de transporte/acompanhamento externo: ainda que em proporções ligeiramente distintas, a média do grau de satisfação quanto a estes aspectos é aproximada nos dois grupos de inquiridos (cf. quadro 4-9). De salientar que, relativamente ao último serviço mencionado, 28,6% dos utentes e 35,7% dos familiares não responderam à questão por não saberem ou não se aplicar.

Quadro 4-9. Média dos resultados relativos ao grau de satisfação relativamente aos serviços

Satisfação relativamente aos serviços prestados	U: utentes	F: Familiares
	M	M
<u>Actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal</u>	4,86	2,23
<u>Serviço médico</u>	4,79	3,62
<u>Serviço de Enfermagem</u>	4,78	4,00
<u>Apoio nos cuidados de higiene e imagem</u>	4,36	4,00
<u>Adequação da alimentação aos gostos e necessidades</u>	3,50	3,31
<u>Confeccção da alimentação (qualidade/variedade)</u>	3,64	3,54
<u>Apoio na administração da medicação</u>	3,57	3,92
<u>Apoio na realização de tarefas que não consegue realizar de forma autónoma</u>	3,43	3,63
<u>Tratamento de roupa</u>	3,14	2,86
<u>Transporte/acompanhamento externo</u>	3,09	3,56

Confrontando os resultados relativos ao grau de satisfação em cada uma das dimensões avaliadas, os níveis mais baixos estão relacionados, em ambos os grupos de inquiridos, com a de equipa de colaboradores, o que é relevante para o objecto do presente projecto.

Na 2ª parte do questionário, relativa aos principais problemas identificados no serviço prestado, para se obterem diferentes visões adoptou-se uma perspectiva bidimensional, analisando-se os problemas identificados em si e depois, em conjunto com outros.

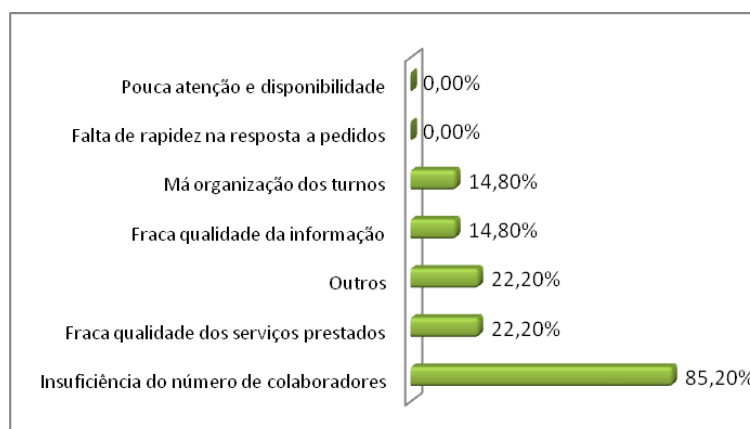
Desta forma, os problemas identificados foram categorizados de acordo com as respostas assinaladas isoladamente e pelas respostas assinaladas em conjunto com outros problemas (p.e. a fraca qualidade das informações prestadas engloba os indivíduos que respondem não só a esta opção, mas também, a esta em conjunto com outras). Um dos inquiridos não identificou nenhum problema no serviço prestado. As opções são apresentadas na forma “sim” e “não” a que corresponde a escolha, ou não, de determinado problema, sendo, posteriormente, comparadas as proporções de “sim”.

Através da observação do quadro 4-10 e do gráfico 4-8, constata-se que a “*Insuficiência do número de colaboradores relativamente às necessidades do serviço*” é o problema mais referido pelos inquiridos (100%), sendo que a “*fraca qualidade das informações prestadas*” (14,8%) e a “*má organização dos turnos dos colaboradores*” (14,8%), são os problemas menos identificados. Os problemas “*falta de rapidez dos colaboradores na resposta aos pedidos que lhe são dirigidos*” e “*pouca atenção e disponibilidade demonstrados pelos colaboradores*” não são, sequer, identificados pelos inquiridos.

Quadro 4-10. Percentagem dos problemas identificados no serviço prestado

Problemas identificados	Nr.		Nr.		Nr.	
	Não	%	Sim	%	Total	%
Fraca qualidade das informações prestadas	23	85,2	4	14,8	27	100,0
Insuficiência do número de colaboradores	4	14,8	23	85,2	27	100,0
Má organização dos turnos dos colaboradores	23	85,2	4	14,8	27	100,0
Falta de rapidez dos colaboradores na resposta aos pedidos que lhe são dirigidos	27	100,0	0	0	27	100,0
Pouca atenção e disponibilidade demonstrados pelos colaboradores	27	100,0	0	0	27	100,0
Fraca qualidade dos serviços prestados. Qual (ais)	21	77,8	6	22,2	27	100,0
Outro Problema. Qual (ais)	21	77,8	6	22,2	27	100,0

Gráfico 4-8. Problemas identificados no serviço pelos inquiridos respondentes



4.4. CARACTERIZAÇÃO DO ACTUAL MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO TEMPO DE TRABALHO

A organização do trabalho e do tempo de trabalho pretende assegurar a prestação de um serviço de qualidade aos beneficiários do serviço. Actualmente, a organização assenta no princípio de separação das funções dos funcionários, recorrendo-se, ainda que limitadamente, à flexibilidade funcional para assegurar a composição dos turnos em situação de ausências imprevistas. Nas palavras da Directora Técnica “*os funcionários do Lar são considerados uma equipa*”.

Neste sentido, as funcionárias adstritas a funções de serviços gerais (limpeza e lavandaria) assumem, em caso de necessidade e dentro do seu horário de trabalho, as funções de funcionárias ausentes na cozinha e/ou no apoio directo a idosos. Durante o fim-de-semana, as funcionárias de apoio directo assumem tarefas relacionadas com necessidades urgentes de limpeza e lavandaria.

Em situações de ausências prolongadas recorre-se a contratos a termo certo, celebrados directamente pelo Lar, pelo período necessário à substituição. Esta solução implica custos com encargos fiscais, bem como com as indemnizações devidas pela cessação do contrato.

A opção de contratação de prestadores de serviços existe, apenas, na área da saúde, que não sendo a actividade principal do Lar, não justifica os condicionamentos das relações laborais a nível de peso de estrutura organizacional.

Durante o ano de 2010 apresentaram-se algumas candidaturas a programas de incentivo de emprego junto do IEFP. Porém, a escassez de mão-de-obra no distrito reflectiu-se,

negativamente, no sucesso destas candidaturas, especialmente nas áreas da geriatria e da cozinha e este apoio ficou reduzido à realização de (apenas) um estágio profissional na área da reabilitação terapêutica dos idosos.

O período de funcionamento do lar é superior ao período normal de trabalho (7 horas diárias e 35 horas semanais); os trabalhadores, cujas funções não têm carácter administrativo, têm a sua prestação de trabalho organizada por turnos.

Na actual gestão do tempo de trabalho, existem:

- a) Turnos rotativos, que implicam a rotatividade de horários de trabalho e de descansos semanais;
- b) Turnos fixos que implicam, apenas, a rotatividade dos dias de descanso semanal, mantendo-se sempre os horários de trabalho.

O trabalho por turnos é a forma de responder à necessidade de laboração contínua; o pagamento de horas extra, como melhor se explicará, é uma das soluções actuais para contornar os problemas existentes na gestão corrente do tempo de trabalho.

No quadro seguinte sintetiza-se a organização da força de trabalho do Lar, considerando o conteúdo funcional, o tipo de vínculo e a gestão de tempo de trabalho de todos os colaboradores:

Quadro 4-11. Organização da força de trabalho do Lar

GRUPO DE PESSOAL / CONTEÚDO FUNCIONAL	TIPO DE VÍNCULO / CONTRATO	HORÁRIO TRABALHO	N.º LUGARES
Direcção Técnica: Coordenação técnica do lar de idosos		Fixo: 2ª a 6ª Feira 10h00/13h00 – 14h00/18h00	1
Apoio Administrativo: Tarefas administrativas relacionadas com a gestão do lar	Permanente C. Tempo Indeterminado	Fixo: 2ª a 6ª Feira 09h00/13h00 – 14h00/17h00	1
Encarregado Sector: Orientação ao apoio directo a idosos e coordenação das ajudantes de lar.		Fixo 2ª a 6ª Feira 08h00/12h00 – 13h00/16h00	1
Ajudante de Lar: <ul style="list-style-type: none"> <u>Funções nucleares:</u> Apoio directo a idosos; <u>Funções Acessórias:</u> Apoio na distribuição de alimentação e organização do refeitório; durante o turno da noite e aos fins-de-semana asseguram limpeza necessária para assegurar higiene das instalações e o regular funcionamento da lavandaria. 	Permanente C. Tempo Indeterminado	Turnos rotativos	9
	Temporário C. Termo Resolutivo		2
Cozinheira: a) Confeção da alimentação de acordo com a ementa pré-determinada; b) Limpeza e arrumação da área da cozinha.		Turnos rotativos	2
Auxiliar Alimentação: a) Apoio às refeições dadas aos idosos. Serve e distribui os pratos; b) Apoio na limpeza e arrumação da área da cozinha.	Permanente C. Tempo Indeterminado	Turno Fixo	1
Auxiliar Serviços Gerais: <ul style="list-style-type: none"> <u>Funções nucleares:</u> Limpeza; serviços gerais e lavandaria; <u>Funções Acessórias:</u> Na ausência inesperada de funcionárias apoio directo a idosos e à cozinha. 		Turnos fixos	3
Operário: Avaliação das necessidades das instalações, serviço externo, pequenas reparações nas instalações		Fixo 08h30/12h00 – 13h00/16h30	1
CONTRATAÇÃO AO ABRIGO DE PROGRAMAS DE INCENTIVO AO EMPREGO DO IEFP E AVENÇADOS			
Técnica de Reabilitação Terapêutica: Organização e realização de actividades com idosos	Contrato Estágio Profissional 12 meses	Fixo: 2ª a 6ª Feira 09h30/13h00 – 14h00/17h30	1
Saúde – Contratos de Prestação de Serviços de Um Ano sujeitos a renovação	Tipo de actividade	Médico	1
		Enfermeiro	1

Fonte: Quadro Pessoal 2010

Tal como resulta do quadro 4-11, 13 trabalhadores estão sujeitos ao regime de trabalho por turnos. O pagamento do correspondente subsídio, incide sobre 25% da remuneração base dos funcionários sujeitos a este tipo de horário, normalmente pago durante 12 meses. À excepção das férias, todas as outras ausências são descontadas no valor mensal do subsídio.

A utilização desta forma de trabalho está orçamentada para um custo anual que ascende a aproximadamente 19.000,00 €. No ano de 2010, foram dispendidos, aproximadamente, 13.000,00 €, acrescidos dos encargos fiscais.

O recurso ao trabalho suplementar é frequente e está normalmente relacionado com substituição de colegas (11% no apoio directo a idosos / 15% na cozinha), com o acompanhamento externo de utentes (9% no apoio directo a idosos) ou com a impossibilidade de dar uma folga adicional pelo trabalho prestado em dia de feriado (80% no apoio directo a idosos / 85% na cozinha). No ano de 2010, foram pagas às ajudantes de Lar, 852 horas de trabalho suplementar, o que corresponde a um valor de aproximadamente 3.100,00 €; as funcionárias da cozinha receberam 213 horas de trabalho suplementar o que representou um custo de aproximadamente 800,00 €. Nestes valores não estão considerados os encargos fiscais a cargo do Lar.

Estas opções de GRH, para além de comportarem um custo elevado, não respondem, eficazmente, às necessidades da organização, nem a nível de planeamento, nem a nível de redução de custos.

A localização geográfica também representa uma limitação a nível de GRH, influenciando-a directamente. Para além de o processo de selecção ser um processo difícil na área de cuidados geriátricos, a aldeia tem poucos habitantes e não dispõe de uma rede de transportes, o que dificulta os processos de recrutamento e selecção a nível de necessidades permanentes e/ou temporárias de substituição. Estas dificuldades conduzem a processos de selecção deficientes que, em vez de se basearem na demonstração das competências desejáveis para o desempenho de determinada função, se centram no reduzido número de candidatos recrutados.

A formação (inicial e contínua) tem sido dada no posto de trabalho, sem um levantamento objectivo das reais necessidades e sem que exista um processo de transferência dos conhecimentos obtidos. Neste âmbito, o Presidente da Direcção realça a necessidade de dotar os colaboradores de competências para a prestação de um serviço de qualidade. Salientando, ainda, que, em conjunto com a responsabilização dos funcionários pelas funções que executam, a formação, conferindo e desenvolvendo competências, evita a tendência das chefias em sobrecarregar os melhores

funcionários, esvaziando de tarefas aqueles que, aparentemente, não demonstram tantas apetências.

No que diz respeito ao tratamento dos idosos, a necessidade de formação verifica-se, essencialmente, a nível dos utentes com demências diagnosticadas. Os utentes com estas patologias sofrem descompensações, necessitam de cuidados e de acompanhamento diferenciado, devendo os funcionários desenvolver comportamentos direccionados para o controlo da expressão corporal e da linguagem. A escassez de formação nesta área gera dificuldades no tratamento destes utentes, aumentando consideravelmente o tempo dispendido com cada um deles, com consequências na organização do trabalho.

A alimentação assume grande importância na vida dos idosos, sendo muitas vezes fonte de conflitos e insatisfação. O Lar apresenta uma grande diversidade de utentes, são pessoas provenientes de várias zonas do país, têm gostos e condições de saúde diferentes. Esta diversidade de características impõe limitações a nível da ementa e da forma como a comida deve ser confeccionada, sendo por isso pertinente o reforço de formação nesta área.

4.5. O CASO PARTICULAR DA CARACTERIZAÇÃO E GESTÃO DO TEMPO DE TRABALHO DAS FUNÇÕES DE COZINHA E DE APOIO DIRECTO A IDOSOS

O planeamento e organização do tempo de trabalho são da responsabilidade da Directora Técnica que, mensalmente, de acordo com uma série de factores (folgas concedidas no mês anterior; férias; existência de licenças e/ou baixas por doença já conhecidas), elabora a escala dos colaboradores sujeitos ao regime de turnos.

Existem duas escalas distintas, uma para os serviços de cozinha e outra para os serviços de apoio directo aos idosos; em ambas a base é a mesma: conciliação das folgas / ausências dos funcionários com a necessidade de assegurar, com qualidade, o serviço prestado aos utentes.

A “sub-equipa” da cozinha é composta por três elementos. A organização da escala mensal concilia a rotação das folgas das três funcionárias, com a rotação dos turnos entre as duas cozinheiras. A necessidade diária de confecção das refeições obriga à presença, todos os dias, de pelo menos, uma cozinheira.

Assim, na escala mensal, as cozinheiras estão normalmente sujeitas a três horários distintos com rotatividade semanal: turnos A e B aplicados nas folgas da ajudante de cozinha; os horários destes turnos rodam por cada uma das cozinheiras (após as suas folgas); o turno C é aplicado, apenas, quando uma das cozinheiras está de folga. A ajudante de cozinha está sujeita a turno fixo.

Tal como se pode constatar pela análise do quadro 4-12, as funções destas colaboradoras adaptam-se consoante o turno em que as cozinheiras estão inseridas e segundo a categoria profissional do elemento ausente na escala mensal, verificando-se um alargamento do conteúdo funcional de forma a assegurar o serviço.

Quadro 4-12. Organização dos turnos por categorias, tarefas e folgas dos funcionários da cozinha

CATEGORIA PROFISSIONAL	TURNOS EXISTENTES	DESCRIÇÃO	FUNCIONÁRIO DE FOLGA
<u>Cozinheiras</u> (2 funcionárias)	Turno A 08h30-13h00 / 18h00-20h30	Responsável pelas seguintes tarefas: a) Confeção do pequeno-almoço e do almoço; b) Termina jantar; c) Arruma cozinha no fim do jantar.	Ajudante de Cozinha
	Turno B 10h30-13h30 / 14h30-18h30	Responsável pelas seguintes tarefas: a) Apoio na confeção do almoço; b) Distribuição da alimentação aos utentes na sala; c) Arruma a cozinha após o almoço; b) Confeção do lanche; c) Adiantar o jantar.	
	Turno C 09h30-13h30 / 17h30-20h30	Responsável pelas seguintes tarefas: a) Confeção do pequeno-almoço e do almoço; b) Confeção do lanche; c) Confeção do jantar;	Uma Cozinheira de folga
<u>Ajudante Cozinha</u> (1 Funcionária)	08h30-13h00 / 14h30-17h00	Responsável pelas seguintes tarefas: a) Apoio na confeção do pequeno-almoço e do lanche; b) Distribuição da alimentação aos utentes na sala; c) Arrumação da sala após as refeições;	-----

A “sub-equipa” de apoio directo a idosos é composta por 12 elementos. A encarregada de sector está sujeita a turno fixo (2ª feira a 6ª feira – turno B) e, apesar de assumir uma postura de supervisão, executa as mesmas tarefas que as restantes funcionárias colocadas naquele turno.

Todas as funcionárias do apoio directo aos idosos estão sujeitas ao mesmo conteúdo funcional, pelo que a elaboração da escala mensal pretende conciliar a necessidade de um número mínimo de

funcionários em cada turno, com a previsibilidade de ausências, quer sejam por folgas, férias ou faltas.

As ajudantes de lar estão sujeitas a quatro horários distintos, com rotatividade semanal. A rotação entre os horários realiza-se após o gozo das folgas; a organização das folgas e das rotações é individualizada, não estando prevista rotatividade conjugada de funcionários.

Quadro 4-13. Organização por número de funcionários necessários em cada turno, tarefas e folgas dos funcionários de apoio directo aos utentes.

CATEGORIA PROFISSIONAL	TURNOS EXISTENTES	FUNCIONÁRIAS NECESSÁRIAS NO TURNO	DESCRIÇÃO	FUNCIONÁRIO DE FOLGA
<u>Encarregada de Sector</u> <u>Integra apenas o turno B</u> (1funcionária)	Turno A 00h00-04h00 / 05h00-08h00	3	<u>Responsável pelas seguintes tarefas nucleares:</u> a) 1ª Ronda pelos quartos para avaliar estado dos utentes; b) 2ª Ronda e mudança de fraldas a utentes; c) 3ª Ronda; d) Levantar utentes de acordo com listagem pré-definida; e) Fazer higiene pessoal dos utentes (colocar fraldas, vestir, pentear, etc.); <u>Responsável pelas seguintes tarefas acessórias:</u> a) Limpeza de gabinetes; b) Apoio na lavandaria; c) Colocação de mesas para pequeno-almoço; d) Preparação de medicação por utente.	Duas folgas semanais Encarregada de Sector tem folgas ao Sábado e Domingo Ajudantes do Lar têm duas folgas rotativas semanalmente
<u>Ajudantes de Lar</u> (11 funcionárias)	Turno B 08h00-12h00 / 13h00-16h00	3	<u>Responsável pelas seguintes tarefas nucleares:</u> a) Continuar o levantar dos utentes de acordo com listagem pré-definida; b) Fazer a medição dos valores de diabetes e administrar a medicação da tensão arterial; c) Realizar higiene pessoal, dar pequeno-almoço e almoço aos utentes acamados e a todos os utentes que necessitem; d) Virar acamados de duas em duas horas e proceder à muda de fraldas; e) Deitar e levantar os utentes que desejaram fazer sesta; <u>Responsável pelas seguintes tarefas acessórias:</u> a) Auxiliar funcionárias da cozinha a distribuir o pequeno-almoço; b) Colocar mesas para almoço e prestar apoio na refeição (colocar babetes, partir alimentos e dar à boca); c) Passear, deslocar e dar apoio aos utentes que o solicitem.	

Quadro 4-13. (continuação)

Ajudantes de Lar (11 funcionárias)	Turno C 16h00-20h00 / 21h00-24h00	2	<p><u>Responsável pelas seguintes tarefas nucleares:</u></p> <p>a) Servir lanches aos acamados e prestar apoio no refeitório aos utentes menos autónomos;</p> <p>b) Fazer a higiene pessoal dos utentes (muda de fraldas; cortar unhas; fazer barba; dar banhos segundo escala pré-definida);</p> <p>c) Encaminhar utentes para fisioterapia ou consulta médica, prestando apoio necessário;</p> <p>d) Organizar e distribuir medicação;</p> <p>e) Virar acamados de duas em duas horas e proceder à muda de fraldas;</p> <p>f) Após o jantar deslocar utentes para os quartos segundo escala pré-definida;</p> <p>g) Medir valores de glicose e tensão arterial.</p> <p>h) Fazer uma ronda por todos os quartos antes do turno terminar.</p> <p><u>Responsável pelas seguintes tarefas acessórias:</u></p> <p>a) Colocar mesas para jantar e prestar apoio na refeição (colocar babetes, partir alimentos e dar à boca)</p> <p>b) Arrumar nos armários roupas prontas da lavandaria;</p> <p>c) Recolher lixo dos gabinetes e das casas de banho de apoio;</p> <p>d) Colocar máquinas a lavar e secar.</p>
	Turno D 08h00-13h/ 19h00-22h00	1	<p>Este turno existe apenas quando, em virtude das folgas, das faltas ou das férias, não é possível ter 3 funcionárias a trabalhar nos Turnos A e B.</p> <p>Assume as responsabilidades das tarefas dos turnos que pretende compensar.</p>

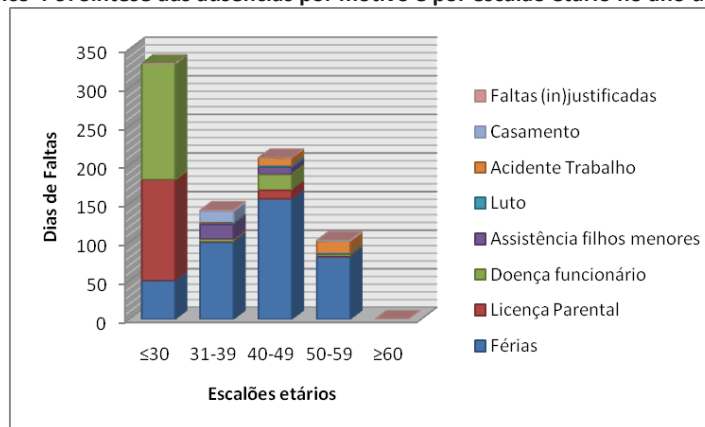
A laboração contínua confere características específicas ao planeamento e organização do tempo de trabalho, que podem ser influenciadas, negativamente, por ausências motivadas por férias ou por disfunções organizacionais como o absentismo, atrasos ou outras perturbações ao normal funcionamento das escalas pré-determinadas.

Como foi referido na caracterização dos RH, o universo de funcionários é predominantemente feminino, a maioria têm até 40 anos, ou seja, existe maior propensão para ausências relacionadas com parentalidade (baixas de gravidez de risco, licença parental e assistência a filhos menores).

As férias são ausências que não podem deixar de ser ponderadas na organização do trabalho e dos tempos de trabalho. Aplicando-se às relações laborais do Lar o regime jurídico dos trabalhadores da função pública, o direito a férias de cada trabalhador está relacionado com a idade (variando entre os 25 e 28 dias úteis) e com a antiguidade (acresce 1 dia útil por cada 10 anos de antiguidade).

De facto, as férias, as faltas imprevistas e a conjugação de ambas, são os principais factores de perturbação ao planeamento mensal da organização do tempo de trabalho. Para uma noção mais concreta, no gráfico seguinte, sintetizam-se as ausências no ano de 2010 consideradas por tipo e distribuídas por ocorrências em grupo etário:

Gráfico 4-9. Síntese das ausências por motivo e por escalão etário no ano de 2010



Fonte: Quadro de Pessoal 2010

De acordo com a perspectiva da Directora Técnica, o actual quadro de pessoal é suficiente para assegurar a qualidade do serviço prestado. Porém, basta uma perturbação ao regular funcionamento (por exemplo, ausência imprevísivel) para que a organização do trabalho seja irremediavelmente afectada.

Tal como se pôde observar pelos dados discutidos anteriormente, a percepção dos beneficiários do serviço parece ser, de certo modo, coincidente com esta afirmação da Direcção Técnica. Por um lado, não manifestam grande insatisfação relativamente à equipa de colaboradores, mas por outro, quando questionados acerca dos principais problemas do serviço, identificam a insuficiência do número de funcionários de forma bastante expressiva (cf. quadro 4-10 e gráfico 4-8).

As colaboradoras que integraram o *focus group* expressaram, claramente, que o número de funcionários é insuficiente relativamente às necessidades de serviço, situação que obriga a constantes ajustamentos na organização do trabalho e do tempo de trabalho, o que prejudica a qualidade do serviço que prestam.

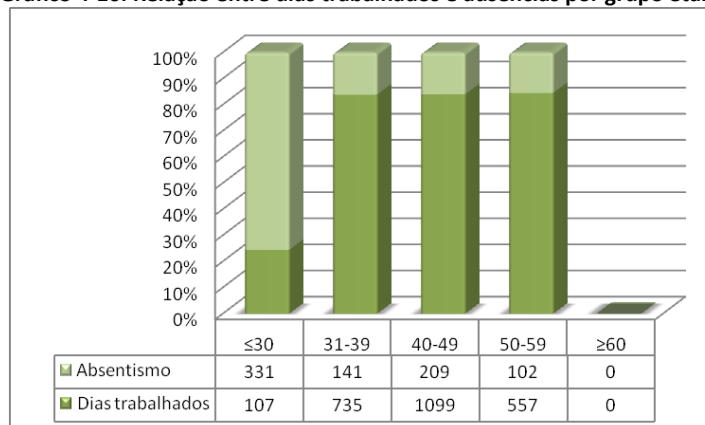
Por fim, o Presidente da Direcção, apesar de reconhecer que em determinadas horas o número de pessoas escaladas para cada turno pode, tendo em conta o elevado grau de dependência da

maioria dos utentes, ser reduzido, salienta que é necessário organizar o trabalho de acordo com meios existentes, porque o Lar está deficitário.

Com efeito, numa estrutura organizacional em que o peso das férias é elevado e em que todos os meses do ano existe pelo menos um funcionário ausente, uma falta imprevista ou um atraso têm implicações negativas na escala, colocando em causa o número de funcionários necessários em cada turno, condicionando o planeamento das escalas.

Relacionando-se as ausências motivadas por férias, as faltas (justificadas ou injustificadas, voluntárias ou involuntárias) e os atrasos, verifica-se, de acordo com a observação do gráfico 4-10, as ausências são elevadas em todos os escalões etários, assumindo, na faixa até aos 30, valores quase correspondentes a um ano de ausência. Esta realidade condiciona a margem de manobra no planeamento do trabalho.

Gráfico 4-10. Relação entre dias trabalhados e ausências por grupo etário



Fonte: Quadro Pessoal 2010

Actualmente, face a imprevistos, recorre-se ao pagamento de horas extra, à utilização de turnos com horários repartidos (com horas intermédias de intervalo) ou a uma ténue flexibilidade funcional. Na opinião das funcionárias intervenientes no grupo de discussão, a segunda solução representa constrangimentos na conciliação com a vida privada e a terceira solução condiciona o nível de desempenho, na medida em que a actual acumulação de funções reduz o tempo que se deve dedicar às tarefas nucleares, colocando em causa a capacidade de resposta às necessidades dos utentes.

As vantagens enunciadas pela Directora Técnica e pelas colaboradoras, para a actual organização do trabalho, está relacionada com a compensação económica que deriva do pagamento do subsídio

de turno. Os ordenados base são fixados de acordo com o ordenado mínimo nacional e aquela componente é ajuda fundamental no orçamento familiar.

As colaboradoras referem, ainda, que os turnos permitem fugir à rotina. Cada turno tem valências diferentes, a que correspondem tarefas distintas. Para além disso, os turnos conferem-lhes flexibilidade na gestão das tarefas domésticas e acompanhamento dos filhos quando, após o turno da noite, passam o dia inteiro em casa.

O trabalho ao dia de feriado, representando uma compensação monetária, é encarado como uma vantagem e se *“(...) tiveram a sorte de terem o turno da noite, ficam com o dia de feriado livre para dedicar à família.”*.

De acordo com os resultados obtidos junto de todos os participantes, o Lar não tem uma dimensão que justifique a categoria de encarregada de sector e a funcionária que tem este cargo, está subaproveitada.

A este respeito, o Presidente da Direcção refere que a supervisão do Lar, a cargo da Directora Técnica, deve ser permanentemente assegurada. Contudo, a nomeação do substituto deve ser realizada *ad hoc*, sempre que seja necessário. Esta alteração iria trazer duas vantagens: permitir a integração da encarregada nas escalas das restantes funcionárias e a escolha de substituto apoiada nas características pessoais manifestadas e não num cargo.

A sobrecarga de funções, motivada por falta de pessoal, é a mais mencionada pelas colaboradoras como uma desvantagem do actual modelo.

4.6. Caracterização de Modelo Alternativo de Reestruturação das Formas e Tempos de Trabalho

Os dados recolhidos junto de todos os participantes, manifestando pontos em comum, mas também divergências de opinião, foram fundamentais para um entendimento abrangente do fenómeno em estudo e para a construção do modelo alternativo.

No quadro 4-14, sintetiza-se a informação considerada relevante após a análise de conteúdo das entrevistas e do grupo de discussão realizados.

Quadro 4-14. Síntese da Informação recolhida junto dos participantes relativamente ao Modelo Alternativo

	PRESIDENTE DA DIRECÇÃO	DIRECTORA TÉCNICA	COLABORADORES
DESAFIOS INERENTES À GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO TEMPO DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilização dos meios e recursos existentes, sendo imperativo controlar custos sem diminuir a qualidade do serviço prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> Condiar as necessidades de serviço com os recursos disponíveis sem diminuir a qualidade; Elaboração de um planeamento estratégico das escalas, que preveja soluções imediatas face a imprevistos; Manter a equipa motivada 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a capacidade de resposta às necessidades dos utentes.
CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO ALTERNATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Foco na actividade nuclear que é a prestação de serviços aos sócios; Dotar colaboradores das competências desejáveis para prestar um serviço de qualidade; Reestruturação do pessoal, adaptando as funções às necessidades de serviço, adequando remunerações às funções exercidas e tendo em conta os desempenhos demonstrados; Realização de estudo de viabilidade económica que permita avaliar a possibilidade de ganho na externalização de serviços como é a cozinha, a limpeza ou a lavandaria; Tendo em conta que a localização geográfica do Lar, o outsourcing do serviço da cozinha pode não ser rentável. O transporte da alimentação tem de ser feito em carinhãs específicas, não podem ser utilizados meios do Cofre e são, pelo menos, 36 Kms, o que aumenta os custos em vez de reduzir. Na limpeza e na lavandaria o problema não se coloca e tudo aponta para ser uma solução viável; Polivalência de funções dos funcionários a nível de <u>pessoal operário</u>, mesmo os que actualmente têm cargo de supervisão; A integração dos funcionários dos serviços externalizados nas escalas de apoio directo aos idosos e/ou na cozinha tem de ser avaliada e pensada, se não forem necessárias, poderão extinguir-se os contratos a termo resoluto; Reestruturação das escalas por forma a diminuir a necessidade de horas extra, de ser possível dar uma folga adicional em vez de se pagar o dia de feriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Polivalência de funções a nível do pessoal operário é a solução apontada, resolveria o problema gerado pelas dificuldades de gestão de tempo numa realidade de laboração contínua; Integração da encarregada de sector nas escalas; A contratação externa do serviço de limpeza e lavandaria permite reduzir custos nos produtos, as três funcionárias desse serviço poderiam ser integradas nas escalas das ajudantes de lar e/ou da cozinha. Diminuiria necessidade de pagamento de horas extra porque haveriam mais recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mais colaboradores por turno; Definição específica de funções; Reorganização do planeamento das escalas para diminuir o impacto do cansaço originado pela rotação de horários. Após as folgas, deviam começar-se por horários diurnos; Criação de uma escala de funcionários em prevenção, principalmente à noite em que estão apenas duas funcionárias por turno; Contratação externa dos serviços de limpeza e lavandaria permitia integrar as funcionárias com aquelas funções nas escalas.

Quadro 4-14. (continuação)

PAPEL DOS INTERVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão relativa à estratégia de reestruturação pertence à Direcção, apoiada pelos estudos de viabilidade solicitados à área financeira e ao actual serviço de contencioso/pessoal; ▪ Implementação pertence à Direcção Técnica do Lar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A tomada de decisão parte da Direcção, a estratégia de implementação teria de ser da responsabilidade da Direcção Técnica do Lar com o apoio do serviço de contencioso/pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A decisão está no topo, “temo-nos de nos sujeitar ao que decidirem”.
DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas as alterações de estruturas têm resistências, o planeamento da mudança e a implementação têm de ser trabalhadas. É necessário mostrar aos intervenientes que a inovação tem de ser uma constante na vida laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco de prioridades do Lar não é a GRH; ▪ Elevado volume de trabalho e limitações de tempo podem condicionar a adequada implementação; ▪ Resistência por parte dos colaboradores afectados, principalmente se implicar diminuição de suplementos pecuniários, como é o caso do subsídio de turno e das horas extra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistência face a: <ul style="list-style-type: none"> o Mudanças no actual regime de turnos; o Criação de banco de horas.
RECURSOS A DISPONIBILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios ▪ Tempo ▪ RH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios ▪ Tempo ▪ RH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RH

A última parte do questionário permitiu recolher, junto dos beneficiários do serviço, dados relativos a soluções para os problemas identificados no serviço prestado no Lar. O tratamento dos dados levou à criação de várias categorias de resposta.

Tal como se pode verificar pela análise do quadro 4-15, a solução mais proposta é a *“contratação e/ou reorganização de colaboradores para os turnos”* (utentes: 78,6% / familiares: 64,5%), as restantes respostas têm uma incidência muito inferior em ambos os grupos de inquiridos.

Quadro 4-15. Categorização das soluções apresentadas pelos inquiridos para os problemas identificados

Solução para os problemas identificados	Inquirido			
	Utente		Familiar	
	N	%	N	%
• Não identificou problemas	1	7,1	1	7,1
• Contratação e/ou reorganização de colaboradores para os turnos	11	78,7	9	64,5
• Melhoria do serviço de tratamento de roupa	1	7,1	3	21,3
• Outras soluções identificadas (p.e. contratação terapeuta ocupacional, serviço de chamada rápida de funcionários, contratação nutricionista, elaboração de planos de actividades, etc.)	1	7,1	1	7,1
Total	14	100,0	14	100,0

5. CONCLUSÕES

5.1. Discussão dos Resultados

Na segunda metade do século XX, o desgaste do modelo Fordista-Taylorista, motivado por uma crise económica generalizada a nível mundial, obrigou as organizações a adaptarem-se a uma nova realidade competitiva e a iniciarem uma busca por estruturas mais flexíveis, introduzindo mudanças significativas na abordagem à GRH.

Não obstante a diversidade de teorias aplicáveis ao tema da flexibilidade, no presente projecto assumem especial relevância as propostas preconizadas no âmbito da flexibilidade no trabalho e no emprego a nível da organização. Estas propostas materializam-se na capacidade organizacional de adaptação da força de trabalho, permitindo uma resposta rápida às exigências do mercado, uma maior descentralização e redução de custos; a GRH, por sua vez, centra-se no desenvolvimento dos RH como um investimento e como fonte de vantagem competitiva das organizações.

A presente proposta de intervenção futura emana da identificação, no Lar de Vila Fernando, destas necessidades e centra-se na conjugação destes princípios. Com efeito, se, por um lado, a estratégia de flexibilidade organizacional influencia directamente a forma de gerir os RH, por outro, não se pode negligenciar que a implementação de determinadas práticas e políticas de GRH vão determinar o maior ou menor sucesso da flexibilização da estrutura organizacional.

Sendo o Lar uma OSFL, os RH consubstanciam, eles próprios, o serviço prestado. Os RH representam, por isso, o recurso organizacional mais importante, o que requer o planeamento flexível da força de trabalho, numa perspectiva de melhoria contínua do serviço prestado, para que a missão de proporcionar uma velhice condigna aos utentes seja alcançada.

Neste sentido, o maior desafio desta organização que pretende tornar-se mais flexível, sem contudo tornar precária a sua força de trabalho, deve centrar-se, simultaneamente, na valorização dos RH como um investimento e na criação de mecanismos de adaptação da força de trabalho às necessidades internas e às exigências do mercado.

É, precisamente, esta orientação que ressalta das palavras do Presidente da Direcção quando afirma que *“os serviços prestados aos sócios representam o ponto forte da organização (...) É preciso melhorar a estrutura organizacional para gerar mais qualidade e melhor capacidade de resposta.”*

Relativamente à configuração estrutural, verifica-se a existência de um clima de segurança, estabilidade e previsibilidade, onde são predominantes as normas formalizadas pelo vértice estratégico (Direcção / Dirigentes) e tecno-estrutura. Em termos de organização do trabalho, assiste-se a uma forte especialização e hierarquização, caracterizada pela standardização dos processos de trabalho, baseada na separação vincada entre pessoal de concepção e execução. A tomada de decisão está, também, centralizada no vértice estratégico, sendo a execução apoiada por uma estrutura administrativa forte, onde é patente o pendor formalista da definição de regras, tarefas e distribuição de funções que assumem carácter simples e rotineiro.

Estas características, existentes no Cofre permitem identificar pontos de convergência com a configuração Burocrático-Mecanicista proposta por Mintzberg (1999). Porém, o facto de coexistirem na organização serviços, como os Lares, ligados à estrutura central, mais autónomos, e inclusivamente, com equipas de trabalho direccionadas para o desenvolvimento de uma actividade específica, aproxima a configuração à Estrutura Divisionalizada sugerida pelo mesmo autor.

O Lar iniciou a sua actividade em 2006, depende, em termos administrativo-financeiros, da organização onde está inserido, prosseguindo os objectivos estratégicos e executando as decisões tomadas superiormente. O grau de autonomia quanto aos RH encontra-se limitado à gestão do tempo de trabalho, que ainda assim é apoiada em directrizes que dependem da estratégia decidida pela Direcção e Direcção de Serviços.

Da análise dos resultados ressalta o favorecimento de relações laborais estáveis, pautadas pela confiança e por um contrato psicológico relacional, o que, em bom rigor, se afasta um pouco dos corolários da flexibilidade. Mas, desses mesmos resultados, ressalta, também, a necessidade de rápida adaptação da força de trabalho às especificidades que derivam da laboração contínua do Lar, principalmente quando a organização do trabalho e do tempo de trabalho são afectadas por disfunções organizacionais ou pela necessidade de garantir o direito ao descanso e a férias dos colaboradores.

A força de trabalho do Lar caracteriza-se por uma escolaridade baixa, maioritariamente feminina e situa-se numa faixa etária até aos 40 anos. Assim, para além do impacto que as férias têm na organização do tempo de trabalho, existe uma maior propensão para ausências motivadas por questões relacionadas com a parentalidade. Estas características, ao serem ponderadas no modelo de intervenção futura, permitem antecipar constrangimentos de implementação e avançar com soluções integradas.

Apesar de os resultados revelarem uma predominância de uma GRH do tipo administrativo (inexistência de especialista de RH; actividades de GRH – centradas na gestão administrativa/financeira dos RH – são da responsabilidade do SCP que não participa na definição da estratégia organizacional), verificam-se algumas características que a aproximam de outros modelos.

De facto, as funções de RH (Recrutamento e Selecção, Acolhimento, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas) encontram-se devidamente regulamentadas e, embora o papel preponderante pertença ao vértice estratégico, a responsabilidade por estas actividades é partilhada. Acresce ainda que o sector dos recursos humanos, apesar de ainda não constituir uma unidade especializada, é encarado como líder e agente de mudança. Estas considerações permitem concluir que, além do tipo administrativo, coexistem elementos de GRH do tipo Consultivo.

Quanto às práticas de flexibilização do trabalho e às formas flexíveis de trabalho existentes no Lar, podem ser destacadas as seguintes: sistema de recompensas relacionado com o

desempenho, a contratação a prazo para fazer face a necessidades de substituição de funcionárias ausentes, a prestação de trabalho por turnos, o pagamento de horas extraordinárias e a isenção de horário de trabalho da Directora Técnica do Lar.

É visível a preocupação da Direcção, relativamente à estratégia a seguir, para alcançar o equilíbrio entre a prestação de um serviço de qualidade e a implementação, urgente, de uma política de contenção de custos. Neste sentido, o entrevistado refere que *“(...) o importante é satisfazer as necessidades dos utentes; para tanto não podemos reduzir todos os custos relacionados com RH, têm de ser feitos estudos de viabilidade.”*

No presente projecto, a estruturação do plano de intervenção baseou-se na realidade muito particular das OSFL que, concentrando-se em objectivos distintos da obtenção de lucro, entende a eficácia como um construto social que envolve as expectativas dos interessados organizacionais. Foi, igualmente, considerada a especificidade de se tratar de uma organização, que tendo assumido a importância da sua sustentabilidade, reconheceu a necessidade de flexibilizar as formas e os tempos de trabalho dos assistentes operacionais nas áreas do apoio directo aos idosos e da cozinha.

Seguindo este entendimento, com o objectivo de obter uma visão ampla da realidade organizacional (base dos processos de tomada de decisão), foram envolvidas na identificação dos problemas e nos contributos para a construção do modelo de reestruturação as partes interessadas (Dirigentes, Utentes, Familiares, Direcção Técnica e Trabalhadores). Esta abordagem, conciliando a opinião de todos os interessados, é fundamental para uma implementação estrategicamente orientada, garante do sucesso do plano de intervenção proposto.

Neste sentido, foi realizado um levantamento do grau de satisfação dos utentes e familiares, relativamente ao serviço prestado. Apesar de a satisfação geral ser positiva, foram identificados alguns problemas, na sua maioria relacionados com o número de funcionários afectos ao serviço. Face a esta análise, importa destacar que a percepção de que é necessária uma reestruturação relativa à organização do trabalho e dos tempos de trabalho no Lar, é extensível aos restantes participantes. À semelhança do que acontece com os beneficiários do serviço, os colaboradores identificam a origem desta necessidade na insuficiência do número de funcionários. Mas, enquanto os primeiros avançam com a proposta de contratação de mais pessoal, os segundos mencionam, também, alternativas relacionadas com a externalização de serviços de limpeza e lavandaria, propondo que, posteriormente, se integrem os funcionários

afectos a este serviço nas escalas de apoio directo aos idosos. A Directora Técnica e a Direcção são mais sensíveis à política de redução de custos, considerando que, sem ser afectada a qualidade do serviço, a reestruturação deve passar por um alargamento das competências dos colaboradores, centrando-se na polivalência de funções e na externalização de serviços que não consubstanciem a actividade nuclear do Lar.

Seguindo esta linha de actuação, de acordo com as opiniões recolhidas, seria possível fazer um planeamento da organização do trabalho que não sofresse, pelo menos de forma tão negativa, os impactos das perturbações relacionadas com ausências e que, simultaneamente, conduzisse a uma diminuição dos actuais custos com pagamento de horas extra, dias de feriado e, eventualmente, com o pagamento de subsídio de turno a algumas colaboradoras, que poderiam ser integradas em turnos fixos. Assim, por via de opções direccionadas para a flexibilidade funcional e quantitativa/numérica, o Lar terá uma maior capacidade de adaptação a imprevistos, permitindo-lhe melhorar a qualidade do serviço prestado, em sintonia com os valores e princípios de estabilidade preconizados pela organização.

Embora seja evidente a importância conferida ao modelo de organização do trabalho, as características da actividade prestada, aliadas à escassez de RH para fazer face aos imprevistos, levam a organização a adoptar práticas que visam, essencialmente, o interesse do utente, sem as conciliar com eventuais necessidades do trabalhador. A gestão actual tem como objectivo assegurar a presença, em cada turno, do número mínimo de pessoas necessárias para prestar um serviço de qualidade.

Referindo-se ao actual quadro de pessoal, a Directora Técnica expressa que *“(...) numa estrutura a funcionar em laboração contínua, uma falta, uma baixa ou mesmo as férias interferem no serviço. Nestes casos, só é possível manter o número mínimo de funcionárias necessárias por turno se se alocar funcionários de uma função para outra. Mas não estando definidas regras, tudo depende da boa vontade e da disponibilidade das colaboradoras. As funcionárias dos serviços gerais assumem, muitas vezes, funções inerentes à categoria das ajudantes de lar e também da cozinha.”*. Por sua vez, o Presidente da Direcção considera que, dentro dos limites legais e depois de dada formação adequada, os contratos de trabalho deveriam ser alterados, no sentido de alargar o âmbito de funções. Porém, manifestando uma opinião contrária e devido à actual experiência assente no “voluntarismo”, as colaboradoras encaram com alguma desconfiança a implementação de práticas relacionadas com a polivalência de funções.

Destas considerações, afere-se que na actual gestão do Lar:

- As práticas de flexibilidade quantitativa/numérica são praticamente inexistentes, limitando-se à utilização de contratos a prazo para substituição de funcionários ausentes por doença ou gravidez, não gerando, por isso, uma variação real dos trabalhadores ao serviço do Lar;
- Recorre-se a práticas de flexibilidade funcional. Porém, essa utilização não assenta numa estratégia planeada da força de trabalho, mas sim numa reacção à falta de pessoal, o que gera descontentamento nos funcionários afectados que, nas suas próprias palavras, se sentem “*pau para toda a obra*”, prevalecendo o sentimento de que não conseguem executar nenhuma das tarefas com qualidade.

Os resultados obtidos revelam que a abordagem adoptada, apesar de não estar assente numa estratégia especificamente planeada, é facilitadora de introdução de um modelo mais flexível e adequado às necessidades do Lar.

A contratação externa dos serviços de lavandaria e limpeza é uma solução apontada pelos colaboradores e pelos dirigentes para fazer face à necessidade de flexibilização. E, curiosamente, os beneficiários do serviço revelam, nesta área específica, um dos menores níveis de satisfação, apontando como solução do problema a melhoria do serviço prestado.

Ao contrário do que seria esperado da implementação de uma prática de flexibilidade quantitativa, como é o caso do *outsourcing*, os informadores-chave apontam para a integração das colaboradoras afectas a estas funções nas sub-equipas de apoio directo a idosos e da cozinha, referindo que só seriam extintos postos de trabalho se a integração se revelar totalmente desadequada.

Pode, então, concluir-se, que a estratégia a seguir para a organização do trabalho tenderá a conciliar as perspectivas da “flexibilidade humanizada” e da “flexibilização racional”, o que permitirá adoptar práticas que fomentem melhores níveis de produtividade (através da externalização de serviços fora do *core business*), o aumento de qualificações dos colaboradores (através da formação), a qualidade do serviço prestado (com o alargamento do conteúdo funcional e prestação de trabalho em equipa) e a qualidade de vida dos trabalhadores (através da manutenção dos postos de trabalho).

A força de trabalho existente no Lar é bastante homogénea e a introdução de novas formas de trabalho flexível não parece ser uma preocupação. Tanto os dirigentes como os colaboradores consideram que a prestação de trabalho a tempo integral é a que mais se adequa às necessidades que derivam da actividade do Lar.

No que concerne à organização do tempo de trabalho, verificam-se posições opostas. Enquanto que a maioria dos colaboradores, motivados pelas compensações económicas, não reage negativamente à prestação de trabalho por turnos e em dias de feriados, os dirigentes, numa perspectiva de contenção de custos, consideram que seria vantajoso fixar horários a alguns colaboradores, conceder folgas adicionais pelos dias de feriado trabalhados e criar um banco de horas para substituir, dentro dos limites legais, o pagamento de horas extra.

Na actual organização do trabalho reconhecem-se fragilidades que podem condicionar, negativamente, a qualidade do serviço prestado. Na opinião generalizada dos participantes, um novo modelo, mais flexível, seria uma mais-valia, podendo, inclusivamente, responder aos seguintes desafios:

- Conciliação das necessidades de serviço com a rentabilização dos meios e recursos disponíveis, sem diminuir a qualidade;
- Foco na actividade principal do Lar de forma a aumentar a capacidade de resposta às necessidades dos utentes;
- Garantir, através da formação, o alargamento de competências dos colaboradores de forma a garantir a execução de funções diversificadas;
- Elaboração de planeamento estratégico de escalas, que preveja soluções imediatas face a disfunções organizacionais.

Apesar das soluções avançadas serem consideradas imprescindíveis para a sustentabilidade e para a concretização eficaz da missão do Lar, reconhece-se que a adopção de um novo modelo de organização da força de trabalho pode comportar dificuldades. A resistência, por parte dos colaboradores, que podem sentir o seu posto de trabalho ameaçado e ficar desmotivados com o prosseguimento de uma política que visa o corte de algumas compensações pecuniárias, é a principal dificuldade de implementação apontada.

De facto, nas palavras da Directora Técnica, cuja opinião é corroborada pelas colaboradoras, *“os problemas sociais e económicos dos funcionários são muito grandes, os salários base são*

baixos, o subsídio de turno e de alimentação são considerados parte do vencimento, trabalharem ao feriado e fazerem horas extra é visto como uma vantagem, não tem um peso negativo.”.

O elevado volume de trabalho, conciliado com as características das tarefas, que todos os dias têm, imperativamente, de ser executadas, também podem gerar dificuldades de implementação. Estes riscos são agravados devido à centralização, em Lisboa, do serviço que assume a função de GRH, que poderá não conseguir prestar o apoio necessário à fase de implementação do modelo.

Quanto ao papel dos intervenientes, é de salientar o consenso acerca da centralização da tomada de decisão na Direcção, relativamente à estratégia a seguir na reestruturação, bem como da atribuição das responsabilidades de implementação à Direcção Técnica. Relativamente à intervenção de outros serviços/departamentos no processo, existe uma divergência de opinião. A Direcção reconhece que a estratégia deve assentar em estudos de viabilidade realizados pelo serviço financeiros e SCP, mas a Direcção Técnica refere, apenas, a intervenção acessória deste último serviço na fase da implementação.

Do mesmo modo, os colaboradores demonstram resignação relativamente às decisões que eventualmente venham a ser tomadas, ao passo que a Direcção, como forma de combater a resistência à mudança, abre as portas para a participação, mais ou menos activa, de todos os intervenientes no processo.

A nível de recursos a alocar à reestruturação, os RH, os meios e o tempo são os mais referenciados por todos os participantes.

Relacionando as características actualmente existentes no Lar, verifica-se que a flexibilidade, quer da estrutura organizacional, quer da força de trabalho são reduzidas. A estrutura assume pendor burocrático-mecanicista, o modo de emprego é a contratação permanente, baseado num contrato psicológico relacional, seguindo-se uma configuração de GRH do tipo administrativo, orientada para o cumprimento de regras, procedimentos e políticas organizacionais.

De acordo com o modelo proposto por Lepak e Snell (1999), que encara os RH como um capital precioso ao dispor da organização na obtenção de vantagem competitiva, a forma de flexibilização da força de trabalho (e consequente definição de estratégia de GRH), deve

resultar de um processo de análise baseado no cruzamento do seu grau de singularidade com o seu valor estratégico para a organização.

Atenta a realidade do Lar, parecem estar reunidas as condições para avaliar a força de trabalho, considerando o seu grau de singularidade e o valor estratégico, revelando-se, assim, uma oportunidade para o desenvolvimento de estratégias de GRH que sejam vantajosas e consonantes com os objectivos organizacionais.

5.2. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO FUTURA

A presente investigação, tal como foi referido na parte metodológica, tem por base a necessidade de flexibilizar a força de trabalho dos assistentes operacionais do Lar. Neste sentido, a proposta de reestruturação deve ponderar a vantagem competitiva que cada tipo de RH, considerando a sua ligação ao serviço prestado, pode oferecer à organização, adequando-se, em função disso, a estratégia de GRH a adoptar.

Os dados recolhidos permitem afirmar que a organização já aplica um conjunto de práticas que demonstram alguma flexibilização. Contudo, não existe nem uma estratégia de flexibilização, nem a adopção de práticas de GRH integradas e conducentes à obtenção de vantagem competitiva, pelo que a aplicação daquelas práticas afasta-se da configuração de um modelo de flexibilidade de emprego, carecendo, por isso, de alguma conceptualização e sistematização.

É inegável a importância da gestão de pessoas no desempenho de uma organização. A evolução da actual GRH, marcadamente administrativa, para uma GRH vocacionada para a parceria estratégica, depende da adopção de práticas específicas, direccionadas para gerar capital humano valioso, raro, inimitável e insubstituível, que seja, por si só, fonte de vantagem competitiva. Baseado na recolha de informações obtidas junto dos principais interessados, o modelo a apresentar seguirá as seguintes linhas de orientação:

- I. Criação de uma unidade especializada em GRH, com intervenção activa no desenvolvimento de estratégias integradas com os objectivos organizacionais. Elaboração de um plano de formação dos actuais colaboradores do SCP, no sentido de serem desenvolvidas competências especializadas na área da GRH, que permitam a

adopção de práticas adequadas à estratégia definida, nomeadamente a nível de flexibilidade.

- II. Definição do modelo de flexibilidade de emprego assente na avaliação inicial do valor estratégico e do grau de singularidade do capital humano existente no Lar, para, posteriormente, se definir, numa perspectiva de resolução dos problemas identificados na organização, o tipo de flexibilidade a adoptar, bem como a forma como deve ser implementada.

O modelo de flexibilidade deverá seguir a seguinte estrutura:

- I. FASE 1: Avaliação da força de trabalho dos assistentes operacionais, considerando o seu grau de singularidade e o valor estratégico;
- II. FASE 2: Escolha do tipo de flexibilidade mais adequado, considerando o resultado da fase 1 e os objectivos da organização;
- III. FASE 3: Determinação e implementação de práticas de GRH favoráveis ao prosseguimento da estratégia de flexibilização adoptada;
- IV. FASE 4: Avaliação da implementação do modelo e ajustamentos face aos objectivos iniciais não alcançados.

Quadro 5-1. Explicação do modelo de flexibilização por fases de intervenção

FASE	OBJECTIVO	PRÁTICAS A IMPLEMENTAR	INTERVENIENTES
1ª FASE	Enquadramento da força de trabalho dos assistentes operacionais atendendo o seu grau de singularidade e o valor estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Análise de funções</u> base dos RH afectos ao apoio directo a idosos, à cozinha e à limpeza/lavandaria; • Enquadramento de cada tipo de RH em nas categorias de "Elevado" / "Baixo", consoante: <ul style="list-style-type: none"> o Avaliação do grau de singularidade face ao mercado; e o Valor estratégico, considerando a relevância para a concretização da missão organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora Técnica; • Responsável de RH
2ª FASE	Escolha do tipo de flexibilidade mais adequado, considerando o resultado da fase 1 e os objectivos da organização	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Internalização dos RH</u> que detêm: <ul style="list-style-type: none"> o ELEVADO grau de singularidade e valor estratégico: RH DE APOIO DIRECTO A IDOSOS o BAIXO grau de singularidade e ELEVADO valor estratégico: RH DA COZINHA • <u>Externalização dos RH</u> que detêm: <ul style="list-style-type: none"> o BAIXO grau de singularidade e valor estratégico: RH DE LIMPEZA/ LAVANDARIA o ELEVADO grau de singularidade e BAIXO valor estratégico (não aplicável a assistentes operacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção • Pareceres Técnicos dos Serviços Financeiros e Jurídico • Responsável de RH

Quadro 5-1. (continuação)

3ª FASE	Seleção de práticas de GRH favoráveis ao prosseguimento da estratégia de flexibilização adoptada	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Internalização de RH:</u> <ul style="list-style-type: none"> o Descrição de funções flexíveis; o Plano de formação contínua; o Plano de recompensas, assente na avaliação de desempenho (ponderada com base na opinião da chefia e de um inquérito de satisfação anual aos beneficiários do serviço). • <u>Externalização de RH:</u> <ul style="list-style-type: none"> o Outsourcing do serviço de limpeza/lavandaria; o Integração das 3 colaboradoras afectas a este serviço nas escalas de apoio directo aos idosos e da cozinha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção Técnica; • Responsável de RH
4ª FASE	Avaliação da implementação do modelo e ajustamentos face aos objectivos iniciais não alcançados	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação após um ano da implementação do modelo através: <ul style="list-style-type: none"> o Observação directa; o Realização de inquéritos de satisfação aos beneficiários do serviço; o Entrevistas aos dirigentes; e, o Realização de grupos de discussão dos colaboradores afectados. • Levantamento dos principais problemas; • Implementação de medidas correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção; • Direcção técnica; • Colaboradores; • Responsável RH; • Beneficiários do serviço.

Considerados os resultados, a proposta de internalização ou externalização dos RH (2ª fase) e a adopção das correspondentes práticas de GRH (3ª fase), constantes do quadro 5-1, basearam-se na seguinte análise:

- I. A “sub-equipa” de apoio directo aos idosos é a responsável pela execução do principal serviço prestado no Lar. Neste sentido, os RH que dela fazem parte devem ser considerados fundamentais na obtenção da vantagem competitiva. Em consonância, devem ser desenvolvidas as práticas de GRH identificadas na 3ª fase do modelo que, promovendo o elevado valor estratégico e a elevada singularidade destes RH, geram maior empenhamento por parte dos colaboradores;
- II. O serviço de cozinha não representa a actividade nuclear do Lar, porém, tal como deriva dos resultados, os utentes atribuem uma elevada importância a questões relacionadas com a alimentação, sendo o seu grau de satisfação bastante positivo. Em consonância, os RH afectos a estas funções devem ser valorados como detentores de elevado potencial estratégico, mas, podendo ser facilmente contratados externamente, possuem uma diminuta singularidade. No entanto, deve optar-se pela internalização e pela adopção das práticas de GRH que promovam a produtividade dos colaboradores.

- III. Por fim, os colaboradores afectos às funções de limpeza e lavandaria são encarados como possuindo um baixo valor estratégico e um baixo grau de singularidade, sendo, por isso, potenciada a sua externalização.

Após a definição conceptual e a sistematização do modelo, propõe-se a aplicação das seguintes medidas orientadas para a organização das formas e dos tempos de trabalho:

- Medidas relacionadas com a variável emprego:
 - a. Trabalho temporário: A natureza da actividade do Lar não implica variação do volume de trabalho (os serviços que se têm de prestar são os mesmos ao longo do ano e pressupõem a mesma qualidade) e a cultura organizacional assenta, tal como foi referido, em princípios de estabilidade. No Lar, a contratação a prazo não decorre da necessidade de adaptação da quantidade da força de trabalho, mas, sim, da necessidade de substituição de colaboradores ausentes por motivos de doença prolongada, gravidez de risco e licenças de parentalidade. Neste caso concreto, a utilização desta forma flexível de trabalho, apesar de se enquadrar, teoricamente, no grupo periférico do modelo de Atikson, afasta-se da tendência de flexibilização numérica, porque o número de trabalhadores ao serviço da organização é o mesmo. A contratação de trabalhadores temporários é vantajosa porque transfere a responsabilidade da GRH e do vínculo laboral para uma empresa contratada, reduzindo custos relacionados com o processo de recrutamento e selecção, com o pagamento dos encargos sociais e fiscais e com eventuais indemnizações devidas pelo fim do contrato.
 - b. Programas de Emprego Inserção do IEFP: Tendo em conta os elevados níveis de desemprego que actualmente se registam em Portugal, o recurso a estes programas geram situações de *win-win*: o beneficiário do programa é reintegrado na vida activa e o Lar tem acesso a uma força de trabalho adicional. Os funcionários de apoio directo a idosos podem deixar de executar tarefas relacionadas com o acompanhamento externo de utentes a consultas, urgências, etc., que muitas vezes condicionam a organização da escala de trabalho.
- Medidas relacionadas com a variável tempo de trabalho:
 - a. Trabalho por turnos: Após a extinção da função de “encarregada” e da externalização do serviço de limpeza e lavandaria, propõe-se a reorganização das

escalas de trabalho por turnos e a integração da encarregada e de duas funcionárias do serviço de limpeza na equipa de apoio directo aos idosos. A equipa de apoio a idosos ficaria com catorze elementos, em vez dos actuais, onze. A integração permitirá uma melhor gestão da força de trabalho e maior capacidade de reacção às disfunções organizacionais motivadas por ausências imprevistas e direito à marcação de férias. Porém, considerando que a vertente de redução de custos é importante para alterar a tendência deficitária do Lar, propõe-se, também, uma nova organização dos turnos para reduzir o pagamento dos correspondentes subsídios. A nova organização assenta na distribuição da maior fatia de trabalhadores por turnos fixos (rotação de folgas e horários fixos) e por turnos rotativos parciais (trabalhadores sujeitos a rotação de folgas e a apenas alguns dos horários possíveis); aos restantes seria aplicável o regime de turnos rotativos totais (rotação de horários e de folgas). Na cozinha, seria integrada a terceira funcionária da limpeza / lavandaria. A integração permitirá fixar turnos semanais para as cozinheiras que, actualmente, mudam de horário com regularidade quase diária para assegurar as folgas dos restantes elementos da equipa. Por fim, propõe-se a criação de mais turnos e de uma escala de prevenção (1 funcionário por cada turno), como forma de reacção imediata a ausências que coloquem em causa o número mínimo de funcionários para assegurar a qualidade de serviço.

Quadro 5-2. Composição dos turnos após reestruturação

Serviço	Turnos Existentes	Funcionárias Presentes por Turno	Funcionárias de Prevenção a Cada Turno
Apoio Directo a Idosos (14 Funcionários)	Turno A: 00h00-04h00 / 05h00-08h00	3	1
	Turno B: 06h00-11h00 / 12h30-14h30	1	
	Turno C: 08h00-12h00 / 13h00-16h00	3	
	Turno D: 16h00-20h00 / 21h00-24h00	3	
	Turno E: 18h00-21h00 / 22h00-02h00	1	
	Turno F: 08h-13h00 / 19h00-22h00	1	
Cozinha (4 funcionárias)	Turno A: 08h30-13h00 / 14h00-18h30	1	1
	Turno B: 12h30-16h00 / 17h00-20h30		
	Turno C: 08h30-13h00 / 14h30-17h00		
	Turno D: 10h30-13h30 / 14h30-18h30		

- b. Criação de Banco de Tempo: Esta proposta, apesar de assumir um papel relevante na gestão do tempo de trabalho, está orientada para a redução de custos através da redução substancial de pagamento de trabalho suplementar. O banco de tempo deverá aplicar-se tanto em situações de substituição de colaboradores escalados, como a dias de feriado trabalhados.
- Medidas relacionadas com outras variáveis:
 - a. Aquisição de *software* de elaboração de escalas de trabalho em realidade de laboração contínua. A utilização da tecnologia permitiria uma melhor distribuição dos RH pelas necessidades inerentes ao período de funcionamento, assegurando, também, uma distribuição mais equitativa da rotação de folgas e de horários entre os funcionários.
 - b. Criação de plano de desenvolvimento relacionado com a formação contínua na área da geriatria, dos problemas e doenças mais relacionados com a velhice, sendo também aprofundados conteúdos relacionados com a vertente comportamental, nomeadamente adequação da comunicação e relacionamento interpessoal com idosos, pessoas com demências ou outras patologias que tornem os utentes mais frágeis.

Face às características dos RH desta organização e dos objectivos de flexibilidade que se pretendem alcançar, apenas um modelo passível de ajustamentos futuros será capaz de alcançar o equilíbrio necessário para cumprimento dos desafios organizacionais, pelo que se propõe a reavaliação das propostas um ano após a implementação.

5.3. REFLEXÃO CRÍTICA

A ideia de estudar o tema da flexibilidade no âmbito de uma estratégia de GRH nasceu da conjugação de vários factores que representam, simultaneamente, um desafio pessoal, académico e profissional. Direccionado para uma realidade organizacional muito específica, que possui uma missão vincadamente social e sem fins lucrativos, o presente trabalho, seguindo as linhas metodológicas de uma investigação aplicada, visa, numa perspectiva de melhoria da eficácia e da qualidade do serviço prestado, apresentar alternativas

academicamente sustentadas para questões reais identificadas no Lar de Vila Fernando, nomeadamente no que concerne à organização do trabalho e do tempo de trabalho.

Neste sentido, se a revisão do estado da arte foi fundamental para perceber o impacto da temática no quotidiano organizacional e as implicações a nível de GRH, as opções metodológicas, baseadas em critérios qualitativos e quantitativos, proporcionaram uma imagem abrangente e detalhada da realidade específica do Lar e das expectativas futuras dos interessados, permitindo, assim, a elaboração de um plano de intervenção integrado e coerente com os objectivos organizacionais.

A abordagem ao tema permitiu, também, desmistificar ideias pré-concebidas que associam a flexibilidade organizacional à precariedade laboral e à perda de direitos sociais dos trabalhadores. Os padrões que continuam a dominar grande parte da literatura estão envoltos numa mancha de negatividade. O trabalho dito flexível continua a ser visto como uma ferramenta ao serviço da redução desenfreada de custos, que fomenta as diferenças entre forças empregadoras e trabalhadoras. Porém, tal como se demonstrou no presente trabalho, é possível apresentar propostas que conjuguem os princípios da flexibilização com os da GRH, integrando propostas de organização de trabalho que, simultaneamente, valorizem elevados níveis de produtividade, o aumento do nível de qualificação dos trabalhadores, a qualidade do serviço e a qualidade de vida dos funcionários. No plano de intervenção proposto, reconhece-se a necessidade de redução de custos, mas os RH não deixam de ser considerados fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva, pelo que, apesar de se terem apresentado alternativas de flexibilização quantitativa, optou-se por uma integração em vez da via da extinção de postos de trabalho.

Não obstante os resultados alcançados, a investigação apresenta limitações. Reconhece-se que a fidelidade dos dados recolhidos junto dos colaboradores seria superior se tivesse sido realizado mais do que um grupo de discussão, o que permitiria obter uma caracterização mais detalhada das expectativas da organização do trabalho. No que concerne aos questionários, poderia ter-se aprofundado mais as questões relativas à organização do trabalho, nomeadamente através de introdução de questões abertas complementares, que seriam fundamentais para a apresentação de propostas consonantes com as expectativas daqueles que beneficiam do serviço.

A maior limitação do presente projecto está, provavelmente, relacionada com a acumulação, na mesma pessoa, dos papéis de investigadora e responsável pelos RH do Cofre. Apesar da

tentativa de distanciamento face à recolha e análise dos dados, reconhece-se que existe a susceptibilidade de enviesamento relacionado com a experiência pessoal na organização. Porém, ao mesmo tempo, a observação directa proporcionada por esta acumulação de “papéis” foi preciosa, numa perspectiva de entrosamento com a cultura organizacional, permitindo uma busca assertiva da informação, pertinente para alcançar os objectivos do projecto, que se consideram, na globalidade, alcançados.

Por fim, o presente projecto abre variadíssimas perspectivas futuras relacionadas com a necessidade de dar resposta a problemas organizacionais específicos, nomeadamente através da aplicação de um plano de intervenção, que seguindo a mesma linha de orientação, fosse adaptado à realidade do outro Lar do Cofre.

Alargando a aplicação do tema a outras organizações, seria interessante realizar um estudo comparativo relativo aos tipos de modelos de flexibilidade de emprego presentes em OSFL da mesma natureza, que permitisse perceber os pontos de convergência e divergência e, talvez, chegar a conclusões relativamente a orientações estratégicas comuns.

6. BIBLIOGRAFIA

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D. e Saint-Georges, P. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada, *Human Resource Management*, 17(10), 1707-1725
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31
- Azevedo, C., Franco, R.C. e Meneses, J.W. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bucki, J. e Pesqueux, Y. (2000). Flexible workshop: about the concept of flexibility. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 62-70
- Cacciamali, M. e Brito, A. (2002). A flexibilização restrita e descentralizada das relações de trabalho no Brasil. *Revista brasileira de estudos do trabalho*, vol.2 (2), p.91-120
- Carvalho, A. C. A. (2004). *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos : o caso das grandes consultoras de gestão*. BUM – Teses de Doutoramento da Universidade do Minho
- Cabral, N. (2006). *Investigação por Inquérito*. Departamento de Matemática da Universidade dos Açores
- Casaca, S.F. (2005). Flexibilidade, trabalho e emprego – ensaio de conceptualização. *Socius*, 10
- Centeno, M. e Novo, A. (2007). A flexibilidade e os meandros do mercado de trabalho em Portugal
- Cerdeira, M.C, Casaca, S.F, Santos, M.J., Sampaio, J.J, Silva, J.L., Sousa, M.T e Santos, M.R. (2000). *As Novas Modalidades de Emprego*. Lisboa: DGEFP
- Clardy, A. (1997). *Studying Your Workforce – Applied Research Methods and Tools for the Training and Development Practitioner*. London: SAGE Publications
- Connell, J. e Burgess, J. (2002). In search of flexibility: implications for temporary agency workers and human resource management. *Australian Bulletin of Labour*, 28, 272-283
- Connell, J., Burgess, J. (2006). The influence of precarious employment on career development. *Education and Training* 48(7), 493-507.
- Creagh, M. e Brewster, C. (1998). Identifying good practice in flexible working. *Employee Relations*, 20(5), 490-503

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH
- Cunha, R. C. (2006) Flexibilidade dos Recursos Humanos, in J. Gomes, M. P. Cunha e A. Rego (Eds.), *21 Temas e Debates para o Séc. XXI*, RH Editora, 289-300.
- Duarte, A.M. (2003). Flexibilidade do Trabalho e do Emprego e novas formas de insegurança. *Sociedade e Cultura 5, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia*, 21, 163-188
- Duarte, A.M. (2008). Trabalho, flexibilidade e precariedade no contexto europeu: precisões analíticas e evidências empíricas. *Cadernos de ciências sociais: Porto*, 25, 7-54
- Franco, R. C, Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H. e Salamon, L. M. (2005). Defining the nonprofit sector: Portugal. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 43. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies
- Feldman, D., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49–64
- Foote, D. A (2004). Temporary Workers: Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, 42, 963-973
- Giffords, E. D. e Dina, R. P. (2004). Strategic planning in nonprofit organizations: continuous quality performance improvement – a case study. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(1), 66-80
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C, Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in the upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22 (3), 539-550
- Groth-Marnat, G. (1999). *Handbook of Psychological Assessment*. New York: Allyn & Bacon
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521
- Hall, R. (2008). *Applied Social Research Planning, Designing and Conducting real-world research*. Australia: Palgrave Macmillan
- Hendry, C. e Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resources Management Journal*, 7(1), 38-44
- Jabbour, C. J. C. e Santos, F. C. A. (2009). Problems associated with voluntary work in a small not-for-profit organization: a case from Brazil. *Management Research News*, 32(10), 921-931

- Kalleberg, A. (2001). Organizing Flexibility: The flexible firm in a new century. *British journal of industrial relations*, 39, 479-504
- Kamaria, K. e Lewis, A. (2009). The not-for-profit general management responsive capability competencies: a strategic management perspective. *Business Strategy Series*, 10(5), 296-310
- Kovacs, I. (1993). Sistemas antropocênticos de produção. *Socius*, 6
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65
- Kovács, I. (2008). Flexibilidade e precariedade do emprego. *Janus*, 11
- Kovács, I., Casaca, S.F., Ferreira, J. e Sousa, M.T. (2006). Flexibilidade e Crise de Emprego: Tendências e Controvérsias. *Socius*, 8
- Lencastre, J. (2006). *Estudo sobre as modalidades distribuídas e flexíveis de trabalho no contexto empresarial português – o teletrabalho*. Lisboa: Deltaconsultores
- Lepak, D.P. e Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(1), 31-47
- Light, P. (2002). The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *The Nonprofit Quarterly*, 9(3), 6-16
- Litosseliti, L. (2003). *Using Focus Group in Research*.
- Looise, J. C., Riemsdijk, M. e Lange, F. (1998). Company labour flexibility strategies in the Netherlands: na institutional perspective. *Employee Relations*, 20(5), 461-482
- Marques, J. (1998). Seminário “flexibilidade e relações de trabalho”. Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho – APERT, 60-66
- Matías-Reche, F., Rubio-Lopez, E. A., Rueda-Manzanares, A. (2009). Human resource management in relation to CEOs in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 31(5), 489-502
- Mediero, M. e Riegel, E. (1997). A Flexibilidade nas relações trabalhistas: do fordismo à acumulação flexível. Monografia final de curso. Universidade Federal de Santa Catarina
- Morris, S.S., Snell, S.A. e Lepak, D.P. (2005). An Architectural Approach to Managing Knowledge Stocks and Flows: Implications for Reinventing the HR Function. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, 8
- Mirvis, P., Hall, D. T, (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 295-306

- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Moreira, C.D (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: ISCSP
- Morgan, D. L. e Krueger, R. A. (1997). *The Focus Group Guidebook*. London: Sage Publications
- Oiej, R. A. P. e Noortje, M. W. (2002), *New Work Organization, Working Conditions and Quality of Work: Towards the Flexible Firm?* European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions, Office for Official Publications of the European Commission
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employers and employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22
- Salamon, L. M. e Anheier, H. K. (1992). In Search of the Nonprofit Sector I: The Questions of Definitions. *Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 2, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies
- Silva, F. (1993). La Entrevista. In R. Fernandez Ballesteros (Dir). *Introducción a la evaluación psicológica*. Madrid: Ediciones Pirâmide
- Torka, N. (2004). Atypical employment relationships and commitment: wishful thinking or HR challenge? *Management Review*, 15(3), 324-343
- Treu, T. (1992). Labour flexibility in Europe. *International Labour Review*, 131(4,5), 497-512
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. e Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 117-151
- Vaz, I. (2000). *As novas formas de trabalho e a flexibilidade no mercado de trabalho*. Actas do IV Congresso Português de Sociologia – Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos
- Walsh, J. e Deery, S. (1999). Understanding the peripheral workforce: evidence from the service sector. *Human Resource Management Journal*, 9(2), 50-63
- Williams, A. C. (2010). New and improved?: A case study of nonprofit policy governance. *Human Organization*, 69(3), 295-305

Sites Consultados

- www.cofre.org
- www.iefp.pt

Outra Documentação

- Relatório e Contas do Cofre – 2010
- Quadro de Pessoal do Cofre – 2010

ANEXOS